

**MANAJEMEN PEMBIAYAAN MUDHARABAH PADA  
BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi sebagai  
salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana (SI)  
dalam Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Oleh :

**AGNESYA WULANDARI  
NPM. 1541030138**

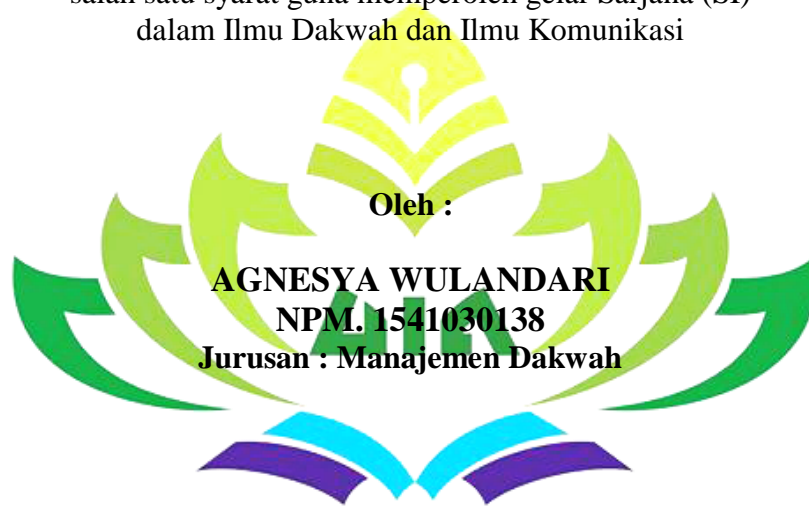
**Jurusan : MANAJEMEN DAKWAH**

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
1441 H / 2019 M**

**MANAJEMEN PEMBIAYAAN MUDHARABAH PADA  
BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi sebagai  
salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana (SI)  
dalam Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi



**Oleh :**

**AGNESYA WULANDARI  
NPM. 1541030138  
Jurusan : Manajemen Dakwah**

**Pembimbing I : Hj. Rodiyah, S.Ag, MM**

**Pembimbing II : Mulyadi, S.Ag, M.Sos.I**

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
1441 H / 2019 M**

## ABSTRAK

Manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pada Bank Syariah Mandiri mempunyai produk pembiayaan mudharabah, yang mana dalam mekanismenya menggunakan bagi hasil. Dalam penelitian ini menjelaskan bagaimana manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen dalam pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, dengan menggunakan jenis penelitian lapangan yang bersifat deskriptif, yang menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisa yang digunakan adalah analisa kualitatif. Temuan-temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, diketahui bahwa pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung memiliki prosedur yang sistematis dengan beberapa tahapan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pengawasan. Perencanaan sudah cukup baik kemudian dijabarkan struktur organisasi dalam mengatur aktivitas pekerjaan pegawai dan mencegah yang tidak baik muncul, dengan menggunakan pendekatan fungsional, pendekatan pasar, dan pendekatan musyawarah. Lalu memperhatikan proses pelaksanaan pembiayaan mudharabah yang lebih produktif dan selektif dalam penyalurannya, serta mampu mengawasi dan mengontrol sekiranya terjadi pembiayaan yang bermasalah. Pembiayaan mudharabah di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung sudah baik pada pembagian bagi hasilnya sesuai dengan kesepakatan bersama antara Bank Syariah Mandiri dan nasabah. Manajemennya menggunakan prinsip-prinsip syariah agar perilaku seorang pelaku manajemen tidak keluar dari prinsip-prinsip syariah Islam. Manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam kerjasama usaha antara *shahibul maal* dan *mudharib* dengan nisbah yang sudah disepakati bersama diawal perjanjian.

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agnesya Wulandari  
NPM : 1541030138  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka, apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, September 2019

Penulis



Agnesya Wulandari

154103038



## PERSETUJUAN

**Judul Skripsi : Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah  
Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung**

**Nama : Agnesya Wulandari**

**NPM : 1541030138**

**Jurusan : Manajemen Dakwah**

**Fakultas : Dakwah Dan Ilmu Komunikasi**

## MENYETUJUI

**Telah dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosyah  
Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Hj. Rodiyah, S.Ag, MM**  
**NIP. 197011131995032002**

**Mulvadi, S.Ag, M.Sos.I**  
**NIP. 197403261999031002**

**Mengetahui,**  
**Ketua Jurusan Manajemen Dakwah**

**Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag**  
**NIP. 197206161997032002**





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung 35131 Telp(0721)703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **“Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung”**, disusun oleh: Agnesya Wulandari, NPM 1541030138, Program studi Manajemen Dakwah, telah di ujikan dalam sidang Munaqosyah Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi, pada hari/tanggal: Kamis, 19 September 2019

**TIM PENGUJI**

**Ketua sidang : Hj. Suslina Sanjaya, M.Ag**

**Sekretaris : Nasiruddin, S.Sos**

**Penguji I : Dr. Tontowi Jauhari, MM**

**Penguji II : Hj. Rodyah, S.Ag, MM**

**Penguji Pendamping : Mulyadi, S.Ag, M.Sos.I**

**Mengetahui,**

**Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi**



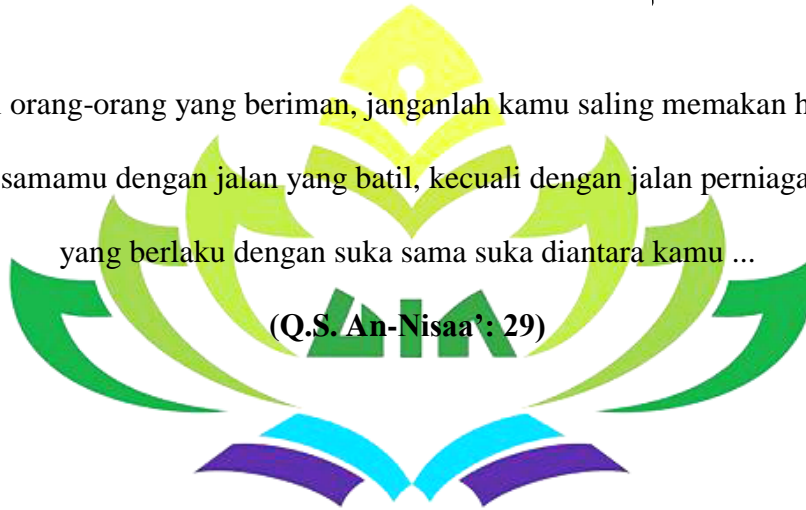
**Prof. Dr. H. Khomsarial Romli, M.Si**  
**NIP. 196104091990031002**

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ  
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ...

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta  
sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan  
yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu ...

(Q.S. An-Nisaa': 29)



## PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan sebagai tanda cinta, sayang, dan hormat tak terhingga kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda Paiman dan Ibunda Chusnul Chotimah yang telah mendidik dan membesarkanku serta mengorbankan seluruhnya baik, materil, waktu, tenaga, do'a dan segenap jasa-jasanya yang tak terbilang demi keberhasilan cita-citaku, aku semakin yakin bahwa ridho Allah SWT adalah keridhoanmu.
2. Kakakku Dessy Pasmawaty beserta suami Bima Dwi Rizky R. dan ponakanku Alila Sakhi Taqiah yang selalu ada mendoakan dan memberikan motivasi serta dukungan selama mengerjakan skripsi.
3. Teman-teman seorganisasi Himpunan Manajemen Jurusan Manajemen Dakwah (HMJ MD)
4. Almamater tercinta UIN Raden Intan Lampung.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Agnesya Wulandari  
Tempat/Tgl.Lahir : Tanjung Enim, 13 Agustus 1997  
Alamat : Harapan Rejo, Kecamatan Seputih Agung,  
Kabupaten Lampung Tengah, Lampung  
Agama : Islam  
No. HP : 085768555107  
E-mail : nesya\_w@yahoo.com



### B. Nama Orang Tua

Nama Ayah : Paiman  
Nama Ibu : Chusnul Chotimah

### C. Riwayat Pendidikan

1. TK Kartika Jaya
2. SD N 1 Harapan Rejo Tahun 2003-2008
3. SMP Swadiri 1 Seputih Agung Tahun 2009-2011
4. SMAN 1 Seputih Agung Tahun 2012–2014
5. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum. Wr Wb*

Alhamdulillah senantiasa kita panjatkan ke hadirat Allah SWT yang melimpahkan hidayah dan karunia-Nya. Tak lupa shalawat dan salam tetap tercurahkan ke junjungan Nabi Muhammad SAW. Dengan kelancaran dan perjuangan yang tak sedikit, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi berjudul: **Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung**

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata satu di bidang Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah UIN Raden Intan Lampung. Dalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, arahan serta bimbingan berbagai pihak. Maka dari itu, perkenankanlah peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Khomsarial Romli, M.Si, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Raden Intan Lampung
2. Ibu Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak M. Husaini, M.T, Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Dakwah UIN Raden Intan Lampung
4. Ibu Hj. Rodiyah, S.Ag, MM dan Bapak Mulyadi, S.Ag, M.Sos.I., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan sabar dan teliti memberikan waktu, ilmu, arahan, saran dan motivasi sehinggaskripsi ini dapat peneliti selesaikan.
5. Segenap dosen Jurusan Manajemen Dakwah, yang telah membagikan ilmu,wawasan dan pengalaman baru selama masa kuliah.
6. Bapak/Ibu pegawai Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung yang telah membantu berlangsungnya penelitian.

7. Pimpinan dan para petugas perpustakaan UIN Raden Intan Lampung.
8. Sahabat-sahabat Ala-Ala (Mikha Cesillia, Nurul, Helvi, Nadia, Devi, Yulia Sari, Tifani Anisa Putri, Arifin, Asep, Axei, Hendri, dan Wahyu), yang selalu mendukung, mendo'akan dan membantu penyelesaian skripsi ini.
10. Teman – teman KKN 250 Nopy, Hervianis, Asep Riadi, dan teman KKN lainnya yang telah memberikan kekompakan dan kebersamaan yang tidak mungkin terlupakan.
11. Teman-teman Manajemen Dakwah B Angkatan 2015 yang telah memberikan kebersamaan keluarga selama ini baik suka maupun duka.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga skripsi ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan menjadi sumbangan pemikiran kepada peneliti maupun pembaca khususnya paramahasiswa Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Semoga Allah SWT selalu melindungi dan memberikan kemudahan bagi kita.

Aamiin ya Robbal'alamin.

*Wassalamu'alaikum Wr Wb*

Bandar Lampung, 09 September 2019

Peneliti

**Agnesya Wulandari**

**NPM. 1541030138**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
PERSETUJUAN .....	iv
PENGESAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
PERSEMBAHAN .....	vii
RIWAYAT HIDUP .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv

### BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	3
C. Latar Belakang Masalah .....	4
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan dan Manfaat penelitian .....	8
F. Metode Penelitian .....	9

### BAB II Manajemen Pembiayaan Mudharabah

A. Manajemen Pembiayaan .....	15
1. Manajemen .....	15
2. Pembiayaan .....	35
B. Mudharabah .....	42
1. Pengertian Mudharabah .....	42
2. Dasar Hukum Mudharabah .....	43
3. Jenis Mudharabah .....	43
4. Rukun Dan Syarat Mudharabah .....	44
5. Manfaat Mudharabah .....	46
6. Aplikasi Mudharabah dalam Perbankan Syariah .....	46
C. Bank Syariah Sebagai Media Dakwah .....	47
D. Tinjauan Pustaka .....	51

### BAB III BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG BANDAR LAMPUNG DAN PEMBIAYAAN MUDHARABAH

A. Profil Bank Syariah Mandiri .....	
1. Sejarah Singkat Bank Syariah Mandiri .....	53
2. Visi Dan Misi Bank Syariah Mandiri .....	57
3. Struktur Organisasi .....	58

4. Produk – Produk Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.....	60
B. Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung	
1. Perencanaan ( <i>Planning</i> ).....	62
2. Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ).....	64
3. Penggerakan ( <i>Actuating</i> ).....	71
4. Pengawasan ( <i>Controlling</i> ) .....	78

#### **BAB IV MANAJEMEN PEMBIAYAAN MUDHARABAH PADA KANTOR CABANG BANDAR LAMPUNG**

A. Perencanaan Pembiayaan Mudharabah .....	84
B. Pengorganisasian Pembiayaan Mudharabah .....	85
C. Pelaksanaan Pembiayaan Mudharabah .....	86
D. Pengawasan Pembiayaan Mudharabah .....	91

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	97
B. Rekomendasi .....	99

#### **DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tabel Pembiayaan Mudharabah Dan Ijarah Tahun 2018 .....	7
2. Tabel Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung .....	44
3. Tabel Persyaratan Pembiayaan Mudharabah .....	61





## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Kartu Konsultasi
3. Kartu Hadir Sidang Munaqosyah
4. Surat Keputusan Judul Skripsi
5. Surat Rekomendasi Penelitian Survey (Kesbangpol)
6. Skema Mudharabah
7. Foto Pendukung



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Untuk menghindari kesalahpahaman persepsi dan memudahkan pembahasan penelitian, terlebih dahulu penulis akan mengemukakan pengertian judul dengan memberikan pengertian-pengertian mengenai permasalahan ini. Adapun judul skripsi ini adalah “**Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung**”

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>1</sup>

Manajemen didefinisikan sebagai penggunaan perencanaan, pengorganisasian, pengerjaan, pengarahan dan fungsi pengendalian dalam cara yang paling efisien untuk mencapai sasaran.<sup>2</sup>

Manajemen juga merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>3</sup>

Dengan memperhatikan definisi diatas, jelas maka definisi manajemen merupakan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan

---

<sup>1</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*,(Jakarta: Gunung Agung, 1986), h. 3

<sup>2</sup>Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), Cet. Ke-3, h. 110

<sup>3</sup>Komaruddin Ahmad, *Akuntansi Manajemen:Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), Cet Ke-8, h. 10

mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ada yang ingin dicapai.

Pembiayaan mudharabah adalah akad kerja sama usaha antara pihak pengelola dana (*mudharib*) dan pemilik dana (*shahibul maal*), dimana keuntungan dibagi sesuai nisbah yaitu ditetapkan, sedangkan kerugian ditanggung pemilik dana (*shahibul maal*). Aplikasi dalam perbankan dari didi pembiayaan berbentuk pembiayaan modal kerja dan investasi.<sup>4</sup>

Pembiayaan mudharabah merupakan suatu mekanisme yang dilakukan oleh bank Islam (*mudharib*) dalam upaya memperoleh hasil dan membagikannya kembali kepada para pemilik dana (*shahibul maal*) sesuai kontrak disepakati bersama pada awal kontrak (akad) antara nasabah dengan bank, dimana besarnya penentuan porsi bagi hasil antara kedua belah pihak ditentukan sesuai kesepakatan bersama dan harus terjadi dengan adanya kerelaan oleh masing-masing pihak tanpa adanya unsur paksaan.<sup>5</sup>

Pembiayaan mudharabah adalah akad kerjasama suatu usaha antara pihak pertama (*shahibul maal*) yang menyediakan seluruh modal, dan pihak kedua (*mudharib*) yang bertindak selaku pengelola dana dengan membagi keuntungan usaha dengan kesepakatan yang dituangkan dalam akad, sedangkan kerugian ditanggung sepenuhnya oleh pihak Bank, kecuali jika pihak kedua melakukan kesalahan yang disengaja, lalai atau menyalahi perjanjian.<sup>6</sup>

Maka pengertian pembiayaan mudharabah adalah akad perjanjian antar dua pihak untuk melakukan kerja sama usaha. Satu pihak akan menempatkan modal sebesar 100% yang disebut dengan *shahibul maal*, dan pihak lainnya sebagai pengelola usaha yang disebut dengan *mudharib*. Bagi hasil dari usaha yang dilakukan secara kerjasama dihitung sesuai dengan nisbah yang disepakati antara pihak-pihak yang bekerja sama.

---

<sup>4</sup> Veithzal Rivai dan Andri Permata Veithzal, *Islamic Financial Management: Teori, Konsep, Aplikasi Panduan Praktis Untuk Lembaga Keuangan, Nasabah, Praktisi, Dan Mahasiswa*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 696

<sup>5</sup> Veithzal Rivai, Arviyan Arifin, *Islamic Banking: Sebuah Teori, Konsep Dan Aplikasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 800

<sup>6</sup> Naf'an, *Pembiayaan Musyarakah Dan Mudharabah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h. 123



Manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung yang beralamat di Jl. P. Diponegoro No. 189 Bandar Lampung adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam kerjasama usaha antara pihak pengelola dana (*mudharib*) dan pemilik dana (*shahibul maal*), dimana keuntungan dibagi sesuai nisbah dengan kata lain menggunakan mekanisme bagi hasil yang meniadakan transaksi berbasis bunga seperti yang dipraktikkan oleh perbankan konvensional.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka yang dimaksud dari judul penelitian ini adalah penulis akan melakukan penelitian tentang proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam kerjasama pembiayaan antara pihak pengelola dana (*mudharib*) dan pemilik dana (*shahibul maal*) yang ada pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

## **B. Alasan Memilih Judul**

Secara objektif dan subjektif judul proposal ini bagi penulis sangat menarik untuk diteliti dan di bahas secara lebih dalam dengan alasan sebagai berikut :

1. Manajemen sangat diperlukan dalam suatu lembaga keuangan, yang mana manajemen merupakan proses dalam tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.
2. Pembiayaan mudharabah ini diminati oleh nasabah karena menggunakan sistem mekanisme bagi hasil, membebaskan umat dari transaksi riba dan

Bank Syariah Mandiri memberikan 100% kepada nasabah untuk menjalankan usahanya.

3. Bank Syariah Mandiri adalah salah satu lembaga keuangan yang sudah seringkali mendapatkan penghargaan sebagai bank terbaik atas kinerjanya, Bank Syariah Mandiri juga memberikan kemudahan terhadap nasabah seperti syarat yang mudah, biaya administrasi rendah, dan karena akad yang digunakan di Bank Syariah Mandiri adalah akad mudharabah maka nasabah berhak mendapatkan bagi hasil yang kompetitif.
4. Tersedia sarana dan prasarana yang menunjang untuk penulisan, baik lokasi, waktu, dan dokumen dana atau keuangan

### **C. Latar Belakang Masalah**

Manajemen pada dasarnya berfokus pada perilaku manusia untuk mencapai tingkat tertinggi dari produktivitas pada pelayanan di suatu kegiatan. Manajemen merupakan serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, financial, fisik dan informasi) dengan maksud mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Sesuai dengan esensi dan urgensi manajemen yang mana manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian/pengawasan, yang terdiri dari struktur penataan organisasi, wewenang dan tanggungjawab untuk memudahkan pelaksanaan dan suatu tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja dengan

sesuai dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Manajemen pun memiliki unsur-unsur yaitu *man, method, materials, machine, money dan market*.

Setiap lembaga harus mempunyai manajemen guna untuk melaksanakan prosedur dengan terarah dan berhasil pada lembaga tersebut. Salah satunya adalah lembaga keuangan islam yaitu perbankan syariah. Dalam hal menyalurkan dana, perbankan syariah memberikan pembiayaan-pembiayaan dalam rangka mengelola dana yang telah dihimpun. Pembiayaan merupakan salah satu tugas pokok bank, yaitu pemberian penyediaan dana untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang merupakan defisit unit (berkurangnya kas dalam keuangan)

Produk pembiayaan terdapat tiga prinsip yaitu prinsip jual beli, prinsip sewa, dan prinsip bagi hasil. Pada prinsip bagi hasil terdapat salah satunya yaitu mudharabah. Untuk mudharabah sendiri ada dua jenis yaitu mudharabah muthalaqah dan mudharabah muqayyadah.

Pembiayaan mudharabah adalah akad kerjasama usaha antara dua pihak dimana pihak pertama (pemilik dana) menyediakan seluruh dana sedangkan pihak kedua (pengelola dana) bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagi antara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak, sedangkan apabila rugi ditanggung oleh pemilik modal selama kerugian itu bukan dari kelalaian si pengelola.

Untuk melaksanakan amanah, mengelola, dan memanfaatkan sesuai dengan ketentuan-Nya dalam mencari karunia rezeki pada perniagaan. Firman Allah SWT sebagai berikut :



Al-Qur'an

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ  
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ...

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu... (QS. An-Nisaa': 29)

Al-Hadist

Dan dalam hadist beliau *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda:

إنما البيع عن تراض. رواه ابن ماجه وابن حبان وصححه الألباني

Artinya: Sesungguhnya perniagaan itu hanyalah perniagaan yang didasari oleh rasa suka sama suka. (Riwayat Ibnu Majah, Ibnu Hibban dan dishahihkan oleh Al Albany)

Dalam suatu lembaga dibutuhkan manajemen yang matang agar apa yang diharapkan dapat tercapai dengan baik, karena dalam manajemen tersebut beberapa fungsi yang dapat digunakan untuk mengatur jalannya program yang diharapkan. Untuk melaksanakan pembiayaan tersebut perlu menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti : *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan).

Pembiayaan mudharabah pun termasuk salah satu produk pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung. Bank syariah mandiri adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan

jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembiayaan serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat islam.

**Tabel Pembiayaan Mudharabah Dan Ijarah Tahun 2018**

(dalam jutaan rupiah)

Tahun 2018	Mudharabah	Ijarah
Bulan Januari	3,232,431	1,201,446
Bulan Februari	3,086,307	1,212,842
Bulan maret	3,470,062	1,170,238
Bulan April	3,533,411	1,171,747
Bulan mei	3,442,636	1,170,158
Bulan Juni	3,347,327	1,177,977
Bulan Juli	3,332,010	1,180,955
Bulan Agustus	3,247,793	1,185,513
Bulan September	3,130,443	1,178,952
Bulan Oktober	3,499,144	1,190,403
Bulan November	3,385,746	1,173,614
Bulan Desember	2,273,030	1,171,123

*Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung*

Berdasarkan data pada tabel diatas dapat dilihat bahwa mudharabah mengalami perkembangan dan perubahan setiap bulannya dalam setahun. Ada beberapa faktor yang menjadi pengaruh dan yang menjadi pertimbangan nasabah untuk memilih jasa mudharabah di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

Untuk meneliti dan mengkaji lebih dalam tentang itu, maka penulis menjadikannya sebagai topik penelitian pada skripsi ini yang membahas tentang proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pembiayaan mudharabah yang ada pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan masalah yaitu bagaimanakah manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung?

#### **E. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada pembahasan di atas, penelitian ini memiliki tujuan dan manfaat yaitu :

##### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Untuk mengetahui manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

##### **2. Manfaat penelitian**

Secara spesifik manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **a. Bagi Penulis dan Pembaca**

Penulis maupun pembaca dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

##### **b. Bagi Objek Penelitian (Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung)**

Agar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, dan sebagai rujukan bagi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar

Lampung mengenai saran-saran terutama yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan mudharabah.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Dilihat dari jenisnya, maka penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*), yaitu suatu jenis penelitian yang berusaha untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai permasalahan diluar kepustakaan secara langsung.<sup>7</sup>

Artinya suatu penelitian yang dilakukan dalam kancan kehidupan yang sebenarnya. Tepatnya Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

### **2. Sifat Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, kondisi, sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang.<sup>8</sup>

Dalam hal ini penulis hanya mengungkapkan sesuai apa yang terjadi di lapangan, guna memberikan penjelasan dan jawaban terhadap pokok yang sedang diteliti. Yaitu dapat mengetahui tentang manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

---

<sup>7</sup> Rosady Ruslan, *Metode Penelitian Public Relations Dan Komunikasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h.

<sup>8</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005), h. 54

### 3. Populasi dan Sampel

#### a. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua pokok atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jenis dan tempat yang akan diteliti. Objek atau nilai yang akan diteliti dalam populasi disebut unit analisis atau elemen populasi. Unit analisis dapat berupa orang, perusahaan, media, dan sebagainya.<sup>9</sup>

Populasi yang diambil dalam penelitian ini ada 15 orang pegawai Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

#### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>10</sup> Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang lengkap dan pasti, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data.

Jadi dari penerapan teknik pada sampel penelitian ini yang dijadikan responden di sini adalah perwakilan atau sebagian yang diambil dari keseluruhan pegawai yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung. Maka sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 5 orang, yaitu *Costumer Service*, *Brench*

---

<sup>9</sup> M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 58

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h.81



*Officer & Service Manager, Financing Officer, Internal Control & Compliance Officer, dan Marketing.*

#### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dipakai oleh penulis antara lain sebagai berikut :

##### **a. Wawancara**

Wawancara merupakan proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>11</sup>

Jenis wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara bebas terpimpin, yaitu wawancara yang membahas pokok-pokok masalah yang akan diteliti, pedoman wawancara berfungsi sebagai pengendali jangan sampai proses interview kehilangan arah. Adapun yang akan penulis wawancarai adalah pegawai yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung mengenai manajemen pembiayaan mudharabah.

##### **b. Observasi**

Observasi adalah mengadakan penelitian langsung ke lapangan terhadap obyek penelitian, hasilnya dicatat, kemudian di analisis.

---

<sup>11</sup>Cholid Narbuko & Abu Achmadi, *Metodelogi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007, Cet. Ke-8, h. 83

Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa, sehingga observasi berada bersama objek yang diselidiki yang disebut observasi langsung. Sedangkan observasi tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang akan diselidiki, misalnya peristiwa tersebut diamati melalui film, rangkaian slide, atau rangkaian foto.<sup>12</sup>

Teknik observasi yang digunakan adalah jenis observasi non partisipan yang mana observasi ini merupakan suatu bentuk dimana observer tidak terlibat dalam kehidupan atau pekerjaan atau aktivitas subjek yang di observasi (responden) melainkan hanya sebagai pengamat independen.

Dalam hal ini, peneliti melakukan observasi langsung ke Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung. Pengamatan langsung di lapangan ini akan memperoleh data yang obyektif dan akurat sebagai bukti atau kebenaran data yang diperoleh mengenai manajemen pembiayaan mudharabah.

### c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan melalui peninggalan tertulis, seperti arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil-dalil atau hukum-hukum dan yang berhubungan dengan masalah penelitian.<sup>13</sup>

Teknik dokumentasi adalah proses pengumpulan data dengan menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, dan catatan harian.

---

<sup>12</sup> Riduwan, *Metode Riset*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), h. 104

<sup>13</sup> *Ibid*, h. 181

Adapun yang didokumentasikan pada penelitian ini adalah berbagai data dan catatan yang diperoleh serta seluruh data yang diperlukan dalam proses penelitian, seperti sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri, budaya yang ditanamkan pada Bank Syariah Mandiri, dan hal yang berkaitan dengan manajemen yang ada pada Bank Syariah Mandiri.

## 5. Metode Analisis Data

Setelah data dikumpulkan melalui beberapa tahap diatas, peneliti menggunakan analisis data yang bersifat kualitatif yaitu cara penelitian yang menghasilkan data deskriptif dimana apa yang ditanyakan oleh responden secara tertulis atau secara lisan dan juga perilakunya yang nyata diteliti dan dipelajari sebagai sesuatu yg utuh.<sup>14</sup>

Analisis dalam bentuk ini lebih pada upaya untuk menguraikan data secara sistematis, terpola sehingga menghasilkan satu metode yaitu metode analisis deduktif.

Metode analisis deduktif adalah cara yang digunakan untuk menganalisa data yang terkumpul dengan jalan menguraikan atau menginterpretasikan hal-hal yang bersifat umum dan pada kesimpulan yang bersifat khusus.<sup>15</sup>

Setelah data sudah lengkap dikumpulkan, tahap berikutnya adalah analisa data. Pada tahap ini, data disimpulkan kebenaran-kebenarannya untuk dapat dipakai dalam menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian. Metode analisa yang digunakan adalah deskriptif

---

<sup>14</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabet, 2015), h. 104

<sup>15</sup>Syarifuddin Anwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003), h. 40

kualitatif, yang mana dalam penelitian ini hanya akan mengamati dan menganalisa pada hal-hal yang berhubungan dengan pembiayaan mudharabah.



## BAB II

### Manajemen Pembiayaan Mudharabah

#### A. Manajemen Pembiayaan

Manajemen pembiayaan terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan pembiayaan.

##### 1. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Secara etimologi kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management* yang berarti pengelolaan. Dalam Bahasa Arab, istilah manajemen diartikan sebagai *an-nizam* atau *at-tanshim* yang merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya. Dan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen artinya penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.

Terdapat banyak pengertian mengenai manajemen seperti ditulis oleh beberapa ahli manajemen, dimana didalamnya memiliki kesimpulan yang serupa pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli sebagai berikut:

##### a. Menurut Hasibuan

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.



b. Menurut G.R Terry

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

c. Menurut John D. Millet

Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan-pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.

d. Menurut Lawrence A. Appley

Manajemen adalah seni dalam pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.<sup>16</sup>

Dari beberapa definisi diatas dapat diartikan bahwa manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, penggerakan, dan pengendalian serta pengawasan agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

Agar proses kegiatan pada suatu organisasi berjalan secara efektif dan efisien maka harus adanya fungsi-fungsi manajemen, terdiri dari:

---

<sup>16</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*, (Jakarta: Gunung Agung, 1986), h. 3-4

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>17</sup>

Perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi, dan sebagainya). Rangkaian proses kegiatan itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan di masa yang akan datang.<sup>18</sup>

Untuk menjaga konsistensi ke arah pencapaian tujuan manajemen, maka setiap usaha itu harus didahului oleh proses perencanaan yang baik.<sup>19</sup>

Menurut George R. Terry, perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan uang atau finansial yang disebut *budgeting* adalah kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan.<sup>20</sup>

Perencanaan yakni suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah

---

<sup>17</sup> Siagian, S. P., *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), h. 36-37

<sup>18</sup> Sa'ud, S. & Makmun, A. S. *Perencanaan pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), h. 3-4

<sup>19</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, (Jakarta: Azkia Publisher, 2009), Cet. Ke-7, h. 114

<sup>20</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian....*, h. 12

yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>21</sup>

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses dasar dari fungsi manajemen yang sangat penting dalam menentukan arah kegiatan selanjutnya, dengan adanya perencanaan maka suatu kegiatan atau aktivitas yang akan dilaksanakan menjadi lebih terarah dan dengan perencanaan yang baik maka tujuan dari suatu kegiatan dapat tercapai dengan baik pula.

Perencanaan memiliki beberapa tahapan antara lain sebagai berikut:

1. Persiapan perencanaan
2. Menentukan masalah perencanaan, yang mencakup:
  - a. Gambaran ruang lingkup permasalahan.
  - b. Mempelajari apa yang telah terjadi.
  - c. Menetapkan apa yang ada dan yang seharusnya ada/kenyataan dan harapan.
  - d. Sumber-sumber dan keterbatasannya.
  - e. Mengembangkan bagian-bagian perencanaan dan prioritasnya.
3. Analisis masalah perencanaan, yang mencakup:
  - a. Mengkaji permasalahan dan sub masalah.
  - b. Pengumpulan dan tabulasi data.
  - c. Meramalkan dan memproyeksikan.
4. Konsep dan desain perencanaan, yang mencakup:
  - a. Identifikasi kecenderungan yang ada.
  - b. Merumuskan tujuan umum dan khusus.
  - c. Menyusun rencana.
5. Evaluasi rencana, yang mencakup:
  - a. Simulasi rencana.
  - b. Evaluasi rencana.
  - c. Memilih rencana.

---

<sup>21</sup> Uno, H. B., *Perencanaan Pembelajaran*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), h. 2

6. Spesifikasi/merumuskan rencana, yang mencakup:
  - a. Merumuskan masalah.
  - b. Menyusun hasil rumusan dalam bentuk *final plan draf* atau rencana terakhir.
7. Implementasi rencana, yang mencakup:
  - a. Persiapan rencana operasional.
  - b. Persetujuan dan pengesahan rencana.
  - c. Mengatur aparat organisasi.
8. Balikan pelaksanaan rencana, yang mencakup:
  - a. Monitoring rencana.
  - b. Evaluasi pelaksanaan rencana.
  - c. Mengadakan penyesuaian, perubahan atau merancang apa yang perlu dirancang lagi, bagaimana perancangannya, dan oleh siapa.<sup>22</sup>

Tujuan dari adanya perencanaan yaitu untuk:

1. Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
2. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
3. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
4. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
5. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga, dan waktu.
6. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
7. Menyeraskan dan memadukan beberapa subkegiatan.
8. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
9. Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Sedangkan manfaat dari perencanaan, bermanfaat sebagai:

1. Standar pelaksanaan dan pengawasan (memfasilitasi, monitoring, dan evaluasi).

---

<sup>22</sup>Engkoswara & Komariah, A., *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 136

2. Pemilihan berbagai alternatif terbaik (pedoman pengambilan keputusan).
3. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
4. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.
5. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
6. Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.
7. Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti (untuk mengantisipasi masalah yang akan muncul).
8. Meningkatkan kinerja (keberhasilan organisasi tergantung keberhasilan perencanaannya).<sup>23</sup>

Kegiatan perencanaan memiliki ruang lingkup yang sangat luas terkait dimensi waktu, spasial, dan tingkatan dan teknis perencanaannya. Ketiga dimensi tersebut saling kait-terkait dan berinteraksi. Masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut;

1. Perencanaan dari dimensi waktu
  - a. Perencanaan jangka panjang (*long term planning*) berjangka 10 tahun keatas.
  - b. Perencanaan jangka menengah (*medium term planning*) berjangka 3 sampai 8 tahun.
  - c. Perencanaan jangka pendek (*short term planning*) berjangka 1 tahunan.
2. Perencanaan dari dimensi spasial

Perencanaan ini terkait dengan ruang dan batas wilayah yang dikenal dengan perencanaan nasional (berskala nasional), regional (berskala daerah atau wilayah), perencanaan tata ruang dan tata tanah (pemanfaatan fungsi kawasan tertentu).
3. Perencanaan dari dimensi tingkatan teknis perencanaan
  - a. Perencanaan makro, meliputi peningkatan pendapatan nasional, tingkat konsumsi, investasi pemerintah dan masyarakat, ekspor impor, pajak, perbankan, dan sebagainya.

---

<sup>23</sup> Usman, H, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), h. 76-77



- b. Perencanaan mikro, disusun dan disesuaikan dengan kondisi daerah.
  - c. Perencanaan sektoral
  - d. Perencanaan kawasan, memperhatikan keadaan lingkungan kawasan tertentu sebagai pusat kegiatan dengan keunggulan komparatif dan kompetitif.
  - e. Perencanaan proyek, adalah perencanaan operasional kebijakan yang dapat menjawab siapa melakukan apa, dimana, bagaimana dan mengapa.
4. Perencanaan demensi jenis
- a. Perencanaan dari atas ke bawah (*top down planning*)
  - b. Perencanaan dari bawah ke atas (*bottom up planning*).
  - c. Perencanaan menyerong kesamping (*diagonal planning*), dibuat oleh pejabat bersama dengan pejabat bawah diluar struktur.
  - d. Perencanaan mendatar (*horizontal planning*), yaitu perencanaan lintas sektoral oleh pejabat selevel.
  - e. Perencanaan menggelinding (*rolling planning*) berkelanjutan mulai rencana jangka pendek, menengah dan panjang.
  - f. Perencanaan gabungan atas ke bawah dan bawah ke atas (*top down and bottom up planning*), untuk mengakomodasi kepentingan pusat dengan wilayah/daerah.<sup>24</sup>

Perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang. Berikut ini aktivitas perencanaan yang dimaksud adalah:

1. Prakiraan, merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

---

<sup>24</sup>Syaiful Sagala, *Managemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h.

2. Penetapan tujuan, merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.
3. Pemograman, adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan:
  - a. Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan.
  - b. Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah.
  - c. Urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.
4. Penjadwalan, adalah penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.
5. Penganggaran, merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.
6. Pengembangan prosedur, merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.
7. Penetapan dan interpretasi kebijakan, adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja. Suatu kebijakan adalah sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi suatu organisasi.

Berdasarkan aktivitas perencanaan di atas, berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam pekerjaan perencanaan:

1. Menjelaskan permasalahan

Permasalahan harus digambarkan dengan jelas. Demikian juga permasalahan harus dideskripsikan secara singkat karena suatu permasalahan yang dirumuskan dengan cara efektif adalah setengah selesai.
2. Usaha memperoleh informasi terandal tentang aktivitas yang direncanakan.

Pengetahuan tentang aktivitas yang akan direncanakan adalah penting dan perlu untuk perencanaan yang efektif. Hal ini memiliki pengaruh terhadap aktivitas lain, baik yang bersifat intern maupun ekstern bagi organisasi. Agar efektif, suatu aktivitas harus didasarkan atas pengetahuan. Pemahaman pemecahan permasalahan yang lalu, praktik-praktik organisasi lain, penelitian, pencarian catatan, dan data yang diperoleh dari penelitian dan percobaan merupakan sumber umum dari informasi yang dapat digunakan.

3. Analisis dan klasifikasi informasi

Tiap-tiap informasi diperiksa secara terpisah dalam hubungannya dengan informasi secara keseluruhan. Hubungan timbal balik ditunjukkan dan berhubungan dengan perencanaan yang dihadapi, ditemukan, dan dinilai. Informasi yang diperuntukkan guna menghadapi permasalahan yang sejenis diklasifikasikan sehingga data yang sama disatukan.

4. Menentukan dasar perencanaan dan batasan

Berdasarkan data yang berhubungan dengan permasalahan maupun atas dasar pendapat yang dianggap penting untuk menetapkan rencana, harus disusun prakiraan tertentu. Dasar pendapat dan batasan tersebut akan menunjukkan latar belakang yang dianggap dapat membenarkan rencana.

5. Menentukan rencana berganti

Biasanya terdapat beberapa rencana berganti untuk menyelesaikan pekerjaan dan berbagai macam alternatif dikembangkan dalam langkah ini. Kecermatan dan kecerdikan serta kreativitas sering diperlukan untuk memperoleh beberapa rencana yang mungkin.

6. Memilih rencana yang diusulkan

Perlu dipertimbangkan dengan cermat mengenai ketepatan aktivitas yang dipilih (direncanakan) dengan alokasi biaya yang akan dikeluarkan. Keputusan dalam hal ini dapat dibuat oleh satu orang maupun terdiri atas sekelompok orang tertentu.

7. Membuat urutan kronologis mengenai rencana yang diusulkan

Artinya, membuat detail tindakan yang direncanakan akan dilakukan, oleh siapa, dan bilamana dilakukan dalam urutan yang tepat untuk tujuan yang diinginkan. Pendekatan yang diikuti maupun penentuan waktu atas rencana yang diusulkan adalah sangat penting dan harus dimasukkan ke dalam suatu bagian dari

rencana. Hal ini lebih sering dikenal sebagai siasat dalam perencanaan.

8. Mengadakan pengendalian kemajuan terhadap rencana yang diusulkan.

Efektivitas suatu rencana dapat diukur melalui hasil yang dicapai. Oleh karena itu, perlengkapan untuk kelanjutan yang cukup dalam menentukan penyesuaian dan hasil harus dimasukkan dalam pekerjaan perencanaan. Meskipun secara umum aktivitas tersebut merupakan pelaksanaan fungsi pengendalian, namun setiap tahap pelaksanaan pekerjaan tertentu perlu dilakukan pengendalian, demikian halnya dengan setiap tahap perencanaan.<sup>25</sup>

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan-kegiatan kecil dengan membagi dalam setiap tugas dan mengkoordinasikan sumber daya, sumber daya manusia dan material organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan yang sudah dibagi menjadi lebih efisien.<sup>26</sup>

Pengorganisasian meliputi pembagian kerja yang logis, penetapan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai.<sup>27</sup>

Pengorganisasian harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja akan berjalan efektif. Oleh karena itu, Pengorganisasian harus didasarkan dari prinsip *the right man in the right place* dan bukan atas dasar *like and dislike*. Pengorganisasian ini akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja seseorang dalam suatu organisasi/instansi/perusahaan.<sup>28</sup>

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif pengorganisasian harus didasarkan pada asas-asas / prinsip-prinsip organisasi yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan yang dikutip oleh Badrudin sebagai berikut:

1. *Principle of Organizational objective* (asas tujuan organisasi)

<sup>25</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), h. 45-47

<sup>26</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 114

<sup>27</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen....*, h. 123

<sup>28</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen....*, h. 115

Menurut asas ini, tujuan organisasi harus jelas dan rasional, apakah bertujuan untuk mendapatkan laba (*business organization*) ataukah untuk memberikan pelayanan (*public organization*). Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.

2. *Principle of Unity of Objective* (asas kesatuan tujuan)

Menurut asas ini, didalam suatu organisasi (perusahaan) kesatuan ketujuan yang dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi akan kacau bila tidak ada kesatuan.

3. *Principle of Unity of Command* (asas kesatuan perintah)

Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggung jawabannya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.

4. *Principle of the span of management* (asas rentang kendali)

Menurut asas ini, seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misal 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer bersangkutan.

5. *Principle of Delegation of Authority* (asas pendelegasian wewenang)

Menurut asas ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seseorang atau kelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.

6. *Principle of Parity of Authority* (asas keseimbangan wewenang)

Menurut asas ini, hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenanya harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri atau sebaliknya.

7. *Principle of Responsibility* (asas tanggung jawab)

Menurut asas ini, hendaknya pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasannya harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang; seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

8. *Principle of Departmentation* (asas pembagian kerja)



Menurut asas ini, pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

9. *Principle of Personnel Placement* (asas penempatan personalia)

Menurut asas ini hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilannya. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan menempatkan karyawan yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas job specification dari jabatan yang akan diisinya.

10. *Principle of Scalar Chain* (asas jenjang berangakai)

Menurut asas ini, hendaknya saluran perintah/wewenang dari atas kebawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaiknya pertanggung jawaban dari bawahan ke atas juga melalui mata rantai vertikal, jelas dan menempuh jarak terpendeknya.

11. *Principle of Efficiency* (asas efisiensi)

Menurut asas ini, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus mendapat hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

12. *Principle of Continuity* (asas kesinambungan)

Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.

13. *Principle of Coordination* (asas koordinasi)

Asas ini merupakan tindak lanjut dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksud untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai.<sup>29</sup>

Adapun proses pengorganisasian adalah meliputi pembatasan dan jumlah tugas-tugas, pengelompokan dan pengklasifikasian tugas-tugas, pendelegasian wewenang diantara karyawan perusahaan. Adapun proses langkah-langkah dari pengorganisasian sebagai berikut:

---

<sup>29</sup> Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h.112-114

1. Tujuan, manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan kedalam beberapa kelompok atas tujuan yang sama; kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan kedalam suatu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menentukan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas terhindarkan.
7. Tipe organisasi artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan apa struktur organisasi "segitiga vertikal, segitiga horizontal, bentuk lingkaran, bentuk setengah lingkaran, bentuk kerucut vertikal/ horizontal ataukah bentuk oval". Jika proses pengorganisasian ini dapat dilakukan dengan baik dan berdasarkan ilmiah, maka organisasi yang disusun akan baik, efektif, efisien dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya.<sup>30</sup>

Ada empat komponen-komponen nyata dari pengorganisasian dan komponen-komponen itu dapat diingat dengan perkataan "W E R E".

---

<sup>30</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksa, 2005). H. 34-35

Yang berarti “*Work, Employes, Relationships, and Evironment*“

pekerjaan, pegawai-pegawai, hubungan-hubungan dan lingkungan.<sup>31</sup>

c. Penggerakan (*Actuating*)

Menurut George R. Terry (1986), mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut, oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.<sup>32</sup>

*Actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. *Actuating* adalah pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka pimpinan mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Seperti : *Leadership* (pimpinan), perintah, komunikasi dan *cuonseling* (nasehat). *Actuating* disebut juga “gerakan aksi mencakup kegiatan yang dilakukan seorang pimpinan untuk mengawasi dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur-unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.”<sup>33</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa penggerakan (*actuating*) merupakan usaha untuk menggerakkan, membangkitkan, mendorong, dan membimbing para bawahan agar mereka mau bekerja demi tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam praktiknya, *actuating* mempunyai lima sub-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Motivator
2. Pembimbingan
3. Penjalin Hubungan
4. *Communicating* (komunikasi)

---

<sup>31</sup> George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), h.86

<sup>32</sup> Dimas, dkk. *Dasar-dasar Manajemen Actuating*. (Bandung: Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, 2010), h.

<sup>33</sup> Rahman, dkk., *Actuating dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Lampung: Universitas Negeri Lampung, 2011), h. 28.

## 5. Pemberi dan Pelaksanaan Pembina<sup>34</sup>

Agar penggerakan (*actuating*) berhasil dengan baik perlu aktivitas-aktivitas atau fungsi penggerakan ini dijalankan sebaik mungkin.

Adapun fungsi-fungsi penggerakan (*actuating*) itu adalah:

1. *Leadership*, pada hakekatnya merupakan inti dari pada pelaksanaan dan terdiri dari atas kegiatan-kegiatan menunjukkan dan membuat bawahan merasa bahwa mereka dilindungi dan dibimbing.
2. Pemberian komando, artinya memberikan perintah instruksi dan direktif-direktif meminta laporan dan pertanggung jawaban, memberikan teguran dan memberikan pujian.
3. *Human Relations*, memperhatikan nasib bawahan sebagai manusia dan selalu ada keseimbangan antara kepentingan-kepentingan pribadi pegawai bawahan, mengembangkan kegembiraan dan semangat kerja yang sebaik-baiknya, dan kepentingan-kepentingan umum dari pada organisasi.
4. Komunikasi, berbicara dengan bawahan memberi penjelasan dan penerangan, memberi isyarat, meminta keterangan, memberikan nota, mengadakan pertemuan, rapat, pelajaran, dan sebagainya.
5. Pengembangan Eksekutif, artinya selalu berusaha agar supaya setiap orang bawahan dapat mengambil keputusan-keputusan sendiri yang tepat dalam melaksanakan pekerjaan/tugas masing-masing, agar supaya setiap orang bawahan terbuka hatinya dan atas prakarsa sendiri selalu berusaha untuk menekan biaya, memperkuat disiplin, menaikkan mutu kerja dan sebagainya.
6. Pengembangan rasa tanggung jawab, artinya mengembangkan rasa pada diri setiap orang bawahan untuk tidak menerima jikalau apa yang jadi tugas atau kewajiban masing-masing tidak merekatunai dengan sebaik-baiknya.
7. Mengadakan pengamatan, atas pekerjaan serta aktivitas-aktivitas bawahan yang langsung dipimpin nya.
8. Pemeliharaan moral dan disiplin, artinya mendidik serta memberi contoh kepada bawahan tentang apa yang baik dan patut dijalankan, menjaga ketertiban, kesopanan dan kerukunan.

Tujuan dari penggerakan adalah supaya manajemen berhasil secara efektif dan efisien. Tindakan penggerakan ini oleh para ahli ada kalanya diperinci lebih lanjut ke dalam tiga tindakan sebagai berikut:

---

<sup>34</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 58

1. Memberikan semangat, motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik.
2. Pemberian bimbingan lewat contoh-contoh tindakan atau teladan, yang meliputi beberapa tindakan seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara pemimpin dan bawahan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok, dan memperbaiki sikap, pengetahuan, dan keterampilan bawahan
3. Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas, dan tegas. Segala saran-saran dan perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas dan tegas agar terlaksana dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.<sup>35</sup>

Kegiatan *actuating* biasanya akan memperoleh hasil yang maksimal apabila memperhatikan faktor-faktor dibawah ini:

1. Memperlakukan manusia dengan sebaik-sebaiknya.
2. Mendorong pertumbuhan dan perkembangan manusia.
3. Menanamkan pada manusia keinginan untuk melebihi.
4. Menghargai hasil pekerjaan yang baik dan sempurna.
5. Mengusahakan adanya keadilan tanpa pilih kasih.
6. Memberikan kesempatan yang tepat dan bantuan yang cukup.
7. Memberikan dorongan untuk mengembangkan potensi dirinya.

Penggerakan itu sangat penting, disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Usaha untuk menggerakan manajemen.
2. Manusia adalah unsur yang pertama dan utama dalam kegiatan manajemen.
3. Perencanaan berhasil karena manusia menyatukan dan menghimpun kegiatan-kegiatan bersama yang tepat.
4. Organisasi menjadi efektif apabila manusia menggunakannya untuk bekerja sama secara baik dan tertib.

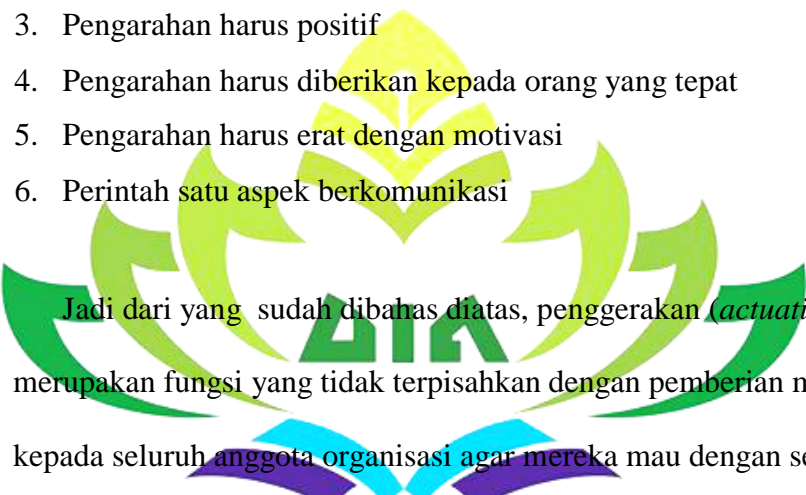
---

<sup>35</sup> Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen*, (Kebumen: Mediatara,2015), h. 47

5. Manajemen akan berhasil apabila menggerakkan orang-orang atau manusia yang kompeten dengan tepat.

*Actuating* memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Pengarahan harus jelas
2. Pengarahan diberikan satu per satu
3. Pengarahan harus positif
4. Pengarahan harus diberikan kepada orang yang tepat
5. Pengarahan harus erat dengan motivasi
6. Perintah satu aspek berkomunikasi



Jadi dari yang sudah dibahas diatas, penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi yang tidak terpisahkan dengan pemberian motivasi kepada seluruh anggota organisasi agar mereka mau dengan semangat dan keinginan sendiri bekerja demi tercapainya tujuan organisasi.

Maka jelaslah bahwa *actuating* merupakan bagian yang penting dalam proses manajemen.<sup>36</sup>

#### d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses untuk menjamin segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Lebih lengkapnya, pengawasan adalah usaha yang disusun secara sistematis untuk menentukan acuan kerja pada proses perencanaan, menganalisis terjadinya penyimpangan, dan segera mengambil langkah perbaikan yang dibutuhkan untuk keterjaminan penggunaan sumber daya organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Hasnun Jauhari Ritonga, *Manajemen Organisasi*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 77

<sup>37</sup> *Ibid*, h. 119



Pengawasan meliputi segala kegiatan penelitian, pengamatan, dan pengukuran terhadap jalannya operasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, penafsiran dan perbandingan hasil yang dicapai dengan standar yang diminta, melakukan tindakan koreksi penyimpangan, dan perbandingan antara hasil (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang digunakan.<sup>38</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, diantaranya yaitu:

1. Perubahan lingkungan

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kolektifitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

3. Kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi-organisasi sering melakukan kesalahan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada karyawan, kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang.<sup>39</sup>

Metode pengawasan di dalam manajemen menggunakan dua pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan Pengawasan Non –Kuantitatif

Pendekatan pengawasan ini dilakukan dengan tidak melibatkan angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestasi organisasi

---

<sup>38</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen...*, h. 135

<sup>39</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, ( Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta,2003), h. 366

secara keseluruhan. Pendekatan pengawasan ini menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

- a. Pengendalian dengan observasi untuk mengendalikan kegiatan atau produk yang dapat diobservasi seperti pengawasan langsung terhadap kinerja pegawai.
  - b. Inspeksi teratur dan langsung, dimana inspeksi ini dilakukan rutin secara periodik dengan mengamati kegiatan yang bisa diobservasi langsung.
  - c. Diskusi terbuka manajer dengan pegawainya tentang pelaksanaan suatu kegiatan, dimana cara ini dapat menjadi alat pengendalian karena masalah yang dihadapi pegawai di lapangan dapat dinegoisasikan untuk dipecahkan bersama.
2. Pendekatan Pengawasan Kuantitatif

Pendekatan pengawasan ini dilakukan dengan melibatkan angka untuk menilai suatu prestasi organisasi, beberapa teknik pelaksanaan pendekatan ini adalah :

- a. Anggaran operasi, anggaran pembelanjaan modal, anggaran penjualan.
- b. Audit yang bertujuan untuk membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara mengajukan analisis, penilaian, rekomendasi dan komentar mengenai kegiatan yg dilaksanakan.<sup>40</sup>

Ada tiga jenis dasar pengawasan yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan

Dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan “*concurrent*”

Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu produser harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bias dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “*double-check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

---

<sup>40</sup>M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Penerbit Rajawali Press, 2014), h.36.

### 3. Pengawasan umpan balik<sup>41</sup>

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Ada empat jenis pengawasan yaitu:

#### 1. Pengawasan melekat

Serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya, secara preventif dan refresif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### 2. Pengawasan fungsional

Setiap upaya pengawasan dilakukan oleh aparat yang ditujukan khusus untuk melakukan audit secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Aparat wasnal melakukan tugas berupa pemeriksaan, verifikasi, konfirmasi, survey, penilaian, audit, dan pemantauan.

#### 3. Pengawasan masyarakat

Pengawasan yang dilakukan masyarakat atas penyelenggaraan suatu kegiatan pengawasan masyarakat berbentuk control masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya organisasi.

#### 4. Pengawasan legislatif

Pengawasan ini mengawasi tata cara penyelenggaraan perintah dan keuangan Negara, pengawasan legislatif merupakan pengawasan politik terhadap eksekutif.<sup>42</sup>

Yang menjadi indikator pengawasan adalah:

1. Informasi tentang pelaksanaan harus akurat, data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil

---

<sup>41</sup> Hani handoko, *Manajemen...*, h. 361

<sup>42</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik...*, h.87

tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat waktu, informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi, secepatnya bila kegiatan perbaikan dilakukan segera.
3. Objektif dan menyeluruh.
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi
5. Realistik secara ekonomis, biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Realistik secara organisasional, sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
8. Fleksibel
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.
10. Diterima para anggota, harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong prasarana otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.<sup>43</sup>

## 2. Pembiayaan

Pembiayaan atau financing adalah pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah penyediaan uang atas tagihan yang sesuai dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Hani handoko, *Manajemen...*, h. 71

<sup>44</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2000), h. 73

Pembiayaan merupakan salah satu tugas pokok bank yaitu pemberian fasilitas penyediaan dana untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang merupakan defisit unit.<sup>45</sup>

Pembiayaan juga merupakan sebagai penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan didasarkan pada kepercayaan yang diberikan oleh pemilik dana kepada pengguna dana. Pemilik dana percaya kepada penerima dana, bahwa dana dalam bentuk pembiayaan yang diberikan pasti akan terbayarkan.<sup>46</sup>

Adapun landasan syariah tentang pembiayaan terdapat pada Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 280



وَإِنْ كَانَتْ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ ۚ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: Dan jika (orang yang berhutang itu) dalam kesukaran, maka berilah tangguh sampai dia berkelapangan. Dan menyedekahkan (sebagian atau semua utang) itu, lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui. (QS. Al-Baqarah: 280)

Dalam surat diatas Allah memerintahkan ketika memberikan hutang kepada seseorang sedangkan seseorang tersebut belum bisa membayar hutangnya maka berilah kelapangan waktu untuk membayar hutangnya sampai orang yang berhutang tersebut bisa membayarnya. Dan sesungguhnya memberikan hutang tersebut menyedekahkan semuanya maka menjadi amalan yang lebih baik.

---

<sup>45</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2001), h. 160

<sup>46</sup> Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2011, h. 105

Pembiayaan yang diberikan berfungsi membantu masyarakat dalam pemenuhan dana dalam meningkatkan perekonomian usahanya. fungsi-fungsi tersebut diantaranya:

a. Meningkatkan daya guna uang

Para penabung menyimpan uangnya di bank dalam bentuk giro, tabungan dan deposito. Uang tersebut dalam prosentase tertentu ditingkatkan kegunaannya oleh bank guna suatu usaha peningkatan produktivitas.

b. Meningkatkan daya guna barang

Produsen dengan bantuan pembiayaan bank dapat memproduksi bahan mentah menjadi bahan jadi sehingga utility dari bahan tersebut meningkat.

c. Meningkatkan peredaran uang

Melalui pembiayaan, peredaran uang kartal maupun giral akan lebih berkembang oleh karena pembiayaan menciptakan suatu kegairahan berusaha sehingga penggunaan uang akan bertambah baik kualitatif apalagi secara kuantitatif.

d. Menimbulkan kegairahan berusaha

Bantuan pembiayaan yang diterima pengusaha dari bank inilah kemudian yang digunakan untuk memperbesar volume usaha dan produktivitas.

e. Stabilitas ekonomi

Dalam ekonomi yang kurang sehat, langkah-langkah stabilitasi pada dasarnya diarahkan pada usaha-usaha untuk antara lain:

- 1) Pengendalian inflasi
- 2) Peningkatan ekspor
- 3) Rehabilitasi prasarana
- 4) Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pokok rakyat.

f. Sebagai jembatan untuk meningkatkan pendapatan nasional.

Pendapatan peningkatan usaha berarti peningkatan profit/pendapatan.

g. Sebagai alat hubungan ekonomi internasional.

Bank sebagai lembaga kredit/pembiayaan tidak saja bergerak didalam negeri tapi juga diluar negeri. Negara-negara kaya atau yang kuat ekonominya, demi persahabatan antar negara banyak memberikan bantuan kepada negara-negara yang sedang berkembang atau yang



sedang membangun. Bantuan tersebut tercermin dalam bentuk bantuan kredit dengan syarat-syarat tertentu.<sup>47</sup>

Tujuan utama dari adanya pembiayaan antara lain :

- a. Keuntungan (*Profitability*), yaitu tujuan untuk mendapatkan hasil dari pembiayaan seperti keuntungan yang diraih dari bagi hasil yang didapat dari usaha yang dikelola bersama nasabah.
- b. Keamanan (*Safety*) yaitu keamanan dari prestasi atau layanan yang diberikan harus wajib terjamin sehingga tujuan *profitability* dapat dicapai tanpa ada hambatan.
- c. Membantu usaha nasabah yaitu membantu yang memerlukan dana, baik dana investasi ataupun dalam bentuk pembiayaan.
- d. Membantu pemerintah yaitu semakin banyak pembiayaan yang disalurkan bank maka semakin banyak peningkatan pembangunan diberbagai sektor.<sup>48</sup>

Unsur-unsur yang terkandung dalam pemberian suatu pembiayaan, antara lain:

- a. Kepercayaan

Adanya keyakinan dari pihak bank atas presentasi yang diberikannya kepada nasabah peminjaman dana yang akan dilunasinya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

- b. Kesepakatan

Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian antara bank dengan nasabah di mana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya masing-masing.

- c. Jangka waktu

Setiap pembiayaan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu itu mencakup masa pengambilan pembiayaan yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut dapat berbentuk jangka pendek, jangka menengah atau jangka panjang.

- d. Resiko

---

<sup>47</sup> Veithzal Rivai dan Andria Permata Veithzal, *Islamic Financial Management: Teori, Konsep, Aplikasi Panduan Praktis Untuk Lembaga Keuangan, Nasabah, Praktisi, Dan Mahasiswa*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 7

<sup>48</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen....*, h. 245

Adanya suatu tenggang waktu pengambilannya akan menyebabkan suatu resiko tertagihnya atau macet pemberian pembiayaan semakin panjang suatu pembiayaan semakin besar risikonya.

e. Balas jasa

Merupakan keuntungan atas pemberian suatu pembiayaan. Balas jasa dalam bentuk bunga dan biaya administrasi pembiayaan yang merupakan keuntungan bank.

Dari unsur-unsur diatas pembiayaan merupakan penyediaan uang dan tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antar bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya pada waktu yang ditentukan dengan sistem bagi hasil.<sup>49</sup>

Pembiayaan memiliki beberapa jenis, diantaranya :

a. Pembiayaan Modal Kerja Syariah.

Secara umum, yang dimaksud dengan pembiayaan modal kerja syariah adalah pembiayaan jangka pendek yang diberikan kepada perusahaan untuk membiayai kebutuhan modal kerja usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

Berdasarkan akad yang digunakan dalam produk pembiayaan syariah, jenis Pembiayaan Modal Kerja (PMK) dapat dibagi menjadi lima macam, yakni :

- 1) PMK Mudharabah.
- 2) PMK Isthtisna.
- 3) PMK Salam

---

<sup>49</sup> Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 98-99

- 4) PMK Murabahah.
- 5) PMK Ijarah.<sup>50</sup>

b. Pembiayaan Investasi Syariah

Pembiayaan Investasi, yaitu untuk memenuhi kebutuhan barang-barang modal (*capital goods*) beserta fasilitas-fasilitas yang erat kaitannya dengan itu. Yang dimaksud dengan investasi adalah penanaman dana dengan maksud untuk memperoleh imbalan/manfaat/keuntungan dikemudian hari, mencakup hal-hal berikut antara lain:<sup>51</sup>

- 1) Imbalan yang diharapkan dari investasi adalah berupa keuntungan dalam bentuk uang.
- 2) Bahan usaha umumnya bertujuan untuk memperoleh keuntungan berupa uang, sedangkan badan sosial dan badan-badan pemerintah lainnya lebih bertujuan memberikan manfaat sosial dibandingkan dengan keuntungan.
- 3) Badan-badan usaha yang mendapat pembiayaan investasi dari bank harus mampu memperoleh keuntungan finansial agar dapat hidup dan berkembang serta memenuhi kewajiban kepada bank.

c. Pembiayaan Konsumtif Syariah

Pembiayaan konsumtif diperlukan oleh pengguna dana untuk memenuhi kebutuhan konsumsi dan akan habis dipakai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan konsumsi dapat dibedakan atas kebutuhan primer (pokok atau dasar) dan kebutuhan sekunder. Kebutuhan primer adalah kebutuhan pokok, baik berupa barang, seperti makanan, minuman, pakaian, dan tempat tinggal, maupun berupa jasa, seperti pendidikan dasar dan pengobatan. Sedangkan kebutuhan sekunder adalah kebutuhan tambahan, yang secara kuantitatif maupun kualitatif lebih tinggi atau lebih mewah dari kebutuhan primer, baik berupa barang, seperti makanan dan minuman,

---

<sup>50</sup> Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN), h. 188-189

<sup>51</sup> Adiwarman Karim, *Bank Islam*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), h. 236-237

pakaian/ perhiasan, bangunan rumah, kendaraan, dan sebagainya, maupun berupa jasa seperti pendidikan, pelayanan kesehatan, pariwisata, hiburan, dan sebagainya.<sup>52</sup>

d. Pembiayaan Sindikasi

Pembiayaan sindikasi adalah pembiayaan yang diberikan oleh lebih dari satu lembaga keuangan bank untuk satu objek pembiayaan tertentu. Pada umumnya pembiayaan ini diberikan kepada nasabah korporasi yang memiliki nilai transaksi yang sangat besar.<sup>53</sup>

e. Pembiayaan dilihat dari sektor usaha.

f. Pembiayaan dilihat dari segi jaminan.

1) Dengan jaminan, yaitu pembiayaan dengan agunan yang cukup.

Jaminan dapat dibedakan menjadi jaminan benda berwujud dan benda tidak berwujud.

2) Tanpa jaminan, memiliki resiko yang sangat tinggi karena tidak ada pengertian bagi bank syariah apabila terjadi wanpretasi.

g. Pembiayaan menurut jangka waktu, dibedakan menjadi :

1) Jangka pendek, yaitu pembiayaan yang dilaksanakan dalam jangka waktu mulai 1 bulan sampai 1 tahun.

2) Jangka menengah, yaitu pembiayaan yang dilaksanakan dalam waktu 1 tahun sampai 5 tahun.

3) Jangka panjang, yaitu pembiayaan ini dilakukan dalam jangka waktu lebih dari 5 tahun.

---

<sup>52</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik* ....., h. 168.

<sup>53</sup> Adiwarman Karim, *Bank Islam* ....., h. 244

h. Pembiayaan dilihat dari jumlahnya

- 1) Pembiayaan retail, yaitu pembiayaan yang diberikan kepada individu dengan skala yang kecil
- 2) Pembiayaan menengah
- 3) Pembiayaan korporasi.<sup>54</sup>

Jadi, pengertian Manajemen Pembiayaan adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya yang dilakukan oleh Bank yang menjalankan kegiatan usahanya dalam hal pemberian fasilitas keuangan/finansial yang kepada pihak lain untuk mendukung kelancaran usaha maupun untuk investasi yang telah direncanakan.

Disamping itu, dalam pelaksanaan pembiayaan, bank memenuhi aspek syar'i dan aspek ekonomi. Yang dimaksud dengan aspek syar'i adalah setiap realisasi pembiayaan kepada nasabah, bank syariah harus tetap berpedoman kepada syariat Islam (antara lain tidak mengandung unsur maisir, gharar, dan riba serta bidang usahanya harus halal. Adapun yang dimaksud dengan aspek ekonomi adalah mempertimbangkan perolehan keuntungan baik bagi bank syariah maupun bagi nasabah.<sup>55</sup>

## **B. Mudharabah**

### **1. Pengertian Mudharabah**

Mudharabah berasal dari kata dharab berarti memukul atau berjalan. Pengertian memukul atau berjalan ini lebih tepatnya adalah proses seseorang memukulkan kakinya dalam menjalankan usahanya, dan secara teknis mudharabah adalah akad kerjasama usaha antara dua pihak dimana pihak pertama (shahibul maal) menyediakan seluruh modal 100%,

---

<sup>54</sup> Ismail, *Perbankan Syariah ...*, h. 113-118

<sup>55</sup> Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN), h. 16

sedangkan pihak kedua menjadi pengelola. Mudharabah menurut fatwa DSN No. 07/DSN MUI/IV/2000 adalah pembiayaan yang disalurkan oleh LKS kepada pihak lain untuk suatu usaha yang produktif.<sup>56</sup>

Menurut madzhab Hambali menyatakan mudaharabah sebagai penyerahan suatu barang atau sejenisnya dalam jumlah yang jelas dan tertentu kepada orang yang mengusahakannya dengan mendapatkan bagian tertentu dari keuntungannya.

Mudharabah sebagai bentuk kontrak kerja sama yang didasarkan pada prinsip profit sharing, yang satu sebagai pemilik modal dan yang kedua menjalankan usaha. Modal disini berupa uang dan tidak boleh berbentuk barang. Pemilik modal dapat disebut *shahibul maal*, pengelola modal disebut *mudharib*. Modal yang digulirkan disebut *ra'sul maal*.<sup>57</sup>

## 2. Dasar Hukum Mudharabah

Mudharabah mempunyai dasar hukum Al-Qur'an, dasar hukum bersumber dari firman Allah SWT surat An-Nisaa' ayat 29:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ  
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ...

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu... (QS. An-Nisaa': 29)

## 3. Jenis Mudharabah

---

<sup>56</sup> Khotibul Umam, *Perbankan Syariah: Dasar-Dasar dan Dinamika Perkembangan Di Indonesia*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), h. 133

<sup>57</sup> Ahmad Dahlan, *Bank Syariah: Teoritik Praktik Kritik*, Yogyakarta: Teras, 2012), h.



Ada dua jenis mudharabah. Kedua jenis tersebut adalah mudharabah muthalaqah dan mudharabah muqayyadah.

- a. Mudharabah muthalaqah, dimana pemilik dana memberikan kebebasan penuh kepada pengelola dana dalam menentukan jenis usaha maupun pengelolaan yang dianggapnya baik dan menguntungkan sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan syariah.

Penerapan mudharabah muthalaqah dapat berupa tabungan dan deposito sehingga terdapat dua jenis himpunan dana yaitu mudharabah dan deposito mudharabah. Berdasarkan prinsip ini tidak ada pembatasan dalam menggunakan dana yang dihimpun.<sup>58</sup>

- b. Mudharabah muqayyadah, dimana pemilik dana memberikan batasan kepada pengelola dengan menetapkan jenis usaha yang harus dikelola dengan jangka waktu, tempat, jenis usaha, dsb. Mudharib menggunakan modal tersebut, hanya untuk kegiatan usaha yang dinyatakan secara khusus untuk menghasilkan keuntungan.

#### 4. Rukun Dan Syarat Mudharabah

Menurut madhazab Hanafi, apabila rukun sudah terpenuhi tetapi syarat tidak terpenuhi maka rukun menjadi tidak lengkap sehingga akad tersebut menjadi fasid (rusak). Sedangkan rukun dalam mudharabah berdasarkan Jumhur Ulama ada 3 yaitu: dua orang yang melakukan akad (al-aqidani), modal (ma"qud alaih), dan shighat (ijabdan qabul).

Ulama syafi"iyah lebih memerinci lagi menjadi enam rukun:

---

<sup>58</sup> Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2003), h. 59

- a. Pemilik modal (shohibul maal)
- b. Pelaksanaan usaha (mudharibatau pengusaha)
- c. Akad dari kedua belah pihak (ijabdan kabul)
- d. Objek mudharabah (pokok atau modal)
- e. Usaha (pekerjaan pengelola modal)
- f. Nisbah keuntungan.

Sedangkan menurut ulama Hanafiyah berpendapat bahwa yang menjadi rukun akad mudharabah adalah ijab dan qabul saja, sedangkan sisa rukun-rukun yang disebutkan Jumhur Ulama itu, sebagai syarat akad mudharabah.

Adapun syarat-syarat mudharabah, sesuai dengan rukun yang dikemukakan Jumhur Ulama diatas adalah:

- a. Terkait dengan orang yang melakukan akad, harus orang yang mengerti hukum dan cakap diangkat sebagai wakil, karena pada suatu posisi orang yang akan mengelola modal adalah wakil dari pemilik modal. Itulah sebabnya, syarat-syarat seorang wakil juga berlaku bagi pengelola modal dalam akad mudharabah.
- b. Terkait dengan modal, disyaratkan: berbentuk uang, jelas jumlahnya, tunai, diserahkan sepenuhnya kepada pedagang atau pengelola modal. Oleh sebab itu, jika modal itu berbentuk barang, menurut ulama fiqih tidak diperbolehkan, karena sulit untuk menentukan keuntungannya.
- c. Terkait dengan keuntungan, disyaratkan bahwa pembagian keuntungan harus jelas dan bagian masing-masing diambilkan dari keuntungan dagang itu, seperti setengah, sepertiga, atau seperempat.

Apabila pembagian keuntungan tidak jelas, menurut ulama Hanifah, akad itu fasid (rusak).<sup>59</sup>

## 5. Manfaat Mudharabah

Beberapa manfaat mudharabah diantaranya sebagai berikut:

- a. Pengambilan pokok pembiayaan disesuaikan dengan *cash flow*/ arus kas usaha nasabah sehingga tidak memberatkan nasabah.
- b. Bank tidak berkewajiban membayar bagi hasil kepada nasabah pendanaan secara tetap disesuaikan dengan pendapatan/hasil usaha bank sehingga hasil tidak akan pernah mengalami *negative spread*.
- c. Prinsip bagi hasil mudharabah ini berbeda dengan prinsip bunga tetap dimana bank akan menagih penerima pembiayaan (nasabah) satu jumlah bunga tetap berapapun keuntungan yang dihasilkan nasabah, sekalipun merugi dan terjadi krisis ekonomi.
- d. Akan menikmati peningkatan bagi hasil pada saat keuntungan usaha nasabah meningkat.
- e. Bank akan lebih selektif dan hati-hati mencari usaha yang benar-benar halal, aman, dan menguntungkan karena keuntungan yang konkret dan benar-benar terjadi itulah yang akan dibagikan.<sup>60</sup>

## 6. Aplikasi Mudharabah dalam Perbankan Syariah

Secara sederhana aplikasi mudharabah dalam perbankan syariah adalah digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>59</sup> Naf'an, *Pembiayaan Musyarakah dan Mudharabah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h.118

<sup>60</sup> Aries, Mufti dan Syakir Sula, *Amanah Bagi Bangsa*, (Jakarta: MES, 2006), h. 65-66

## Skema Mudharabah



Praktek mudharabah dalam perbankan syariah selama ini melibatkan dua pihak antara pemilik modal dengan pengelola, atau pada awalnya terjadi investasi langsung antara shahibul mal sebagai surplus unit dengan mudharib sebagai defisit unit. Seiring perkembangan zaman, praktek ini berubah dari investasi langsung menjadi investasi tidak langsung atau *indirect financing* dengan melibatkan lembaga perantara yaitu perbankan yang mempertemukan pemilik modal dengan pengelola.

Mudharabah biasanya diterapkan pada produk-produk pembiayaan dan pendanaan. Pada sisi pembiayaan, mudharabah diterapkan untuk pembiayaan modal kerja, seperti perdagangan dan jasa.<sup>61</sup>

### C. Bank Syariah Sebagai Media Dakwah

Bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa dalam lintas pembayaran serta peredaran uang

<sup>61</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah Dari...,* h. 97

yang beroperasi sesuai prinsip-prinsip syariah. Bank syariah menggunakan prinsip bagi hasil secara adil, prinsip dan operasionalnya sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Al- Qur'an dan Hadist.

Untuk pelaksanaan pada lembaga keuangan yang berbasis syariah ini pentingnya kegiatan dakwah yang tidak dapat dielakkan. Dakwah bukan sekedar menyeru, mengajak dan memanggil tetapi juga dilakukan dalam bentuk kerja nyata (*hal*), yaitu keteladanan, bersifat pemecahan masalah tertentu dalam dimensi waktu dan ruang yang tertentu pula. Jadi, dakwah bil-hal adalah dakwah melalui aksi atau tindakan nyata.<sup>62</sup>

Manajemen dakwah bil-hal adalah sebuah sistem mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam melakukan kegiatan bukan hanya menyeru tetapi juga dilakukan dalam bentuk nyata yang bersifat pemecahan masalah dalam kehidupan umat.

Dakwah juga memiliki unsur-unsur, untuk yang berkaitan dengan lembaga keuangan syariah unsur yang digunakan adalah media dakwah, yang mana pegawai bank mendakwahkan tentang akad-akad syariah kepada nasabah melalui bank syariah.

Media dakwah adalah alat untuk menyampaikan pesan-pesan dakwah. Penggunaan media dakwah yang tepat akan menghasilkan dakwah yang efektif. Penggunaan media-media dan alat-alat modern bagi pengembangan dakwah adalah suatu keharusan untuk mencapai efektivitas dakwah.

---

<sup>62</sup> Nurul Badrutamam, *Dakwah Kolaboratif Tarmiza Taher*, (Jakarta: Grafindo Khazanah Ilmu, 2005), h. 183-184

Untuk menyampaikan ajaran Islam kepada umat, dakwah dapat menggunakan berbagai wasilah. Hamzah Ya'qub membagi wasilah dakwah menjadi lima macam, yaitu:

1. Lisan, inilah wasilah dakwah yang paling sederhana yang menggunakan lidah dan suara, dakwah dengan wasilah ini dapat berbentuk pidato, ceramah, kuliah, bimbingan, penyuluhan, dan sebagainya.
2. Tulisan, buku majalah, surat kabar, surat menyurat (korespondensi), spanduk dan sebagainya.
3. Lukisan, gambar, karikatur, dan sebagainya.
4. Audio visual, yaitu alat dakwah yang merangsang indra pendengaran atau penglihatan dan kedua-duanya, televisi, slide, internet dan sebagainya.
5. Akhlak, yaitu perbuatan-perbuatan nyata yang mencerminkan ajaran Islam dapat dinikmati serta didengarkan oleh mad'u.

Pada bank syariah pengembangannya dilakukan untuk peningkatan minat usaha dan etos kerja yang tinggi serta menghidupkan dan mengoptimalkan sumber ekonomi umat.

Bank syariah berbeda dengan bank konvensional, perbedaan yang mendasar antara kedua jenis bank tersebut terletak pada penentuan harga jual dan harga beli, perbankan konvensional penentuan harga selalu didasarkan pada bunga sedangkan perbankan syaria'ah didasarkan pada konsep Islam yaitu nisbah pembagian bagi hasil baik untung dan rugi.

Beberapa karakteristik perbankan syaria'ah antara lain : bebas riba, pelayanan kepada kepentingan publik dan merealisasikan sasaran sosio-ekonomi Islam, bersifat universal yaitu gabungan dari bank komersial dan bank investasi, melakukan evaluasi yang lebih berhati-hati terhadap permohonan pembiayaan yang berorientasi pada penyertaan modal, penerapan bagi hasil cenderung mempererat hubungan antara bank syariah dan pengusaha dan membantu bank mengatasi kesulitan likuiditasnya dengan



memanfaatkan instrumen pasar uang antar bank syari'ah dan instrumen bank sentral berbasis syariah. Adapun pengawasan perbankan Islam mencakup dua hal yaitu pengawasan dari aspek keuangan, kepatuhan pada perbankan secara umum, dan prinsip kehati-hatian bank. Dan yang kedua pengawasan dalam kegiatan operasional bank.<sup>63</sup>

Tujuan utama didirikannya perbankan syariah antara lain :

1. Menghilangkan praktek ribawi dalam segala kegiatan perbankan dan memastikan semua transaksi perbankan berdasarkan aturan-aturan dalam fiqh Islam.
2. Mewujudkan distribusi pendapatan dan menciptakan keadilan dalam kegiatan perekonomian, karena selama ini sistem ekonomi yang berkembang di dunia belum mampu menyelesaikan berbagai masalah ekonomi masyarakat yaitu harta kekayaan belum terdistribusi secara merata, dan rakyat tidak merasakan keadilan dan kenyamanan dalam menjalankan kegiatan ekonomi, masih banyak terjadi praktek aktivitas ekonomi yang bersifat grarar, maysir, ribawidan spekulasi.
3. Mewujudkan pengembangan pembangunan ekonomi. Dengan menerapkan ekonomi syariah mampu mensejahterakan perekonomian rakyat dan mencapai falah di dunia dan di akhirat.

Umat Islam dilarang mengambil riba apapun jenisnya. Larangan supaya umat Islam tidak melibatkan diri dengan riba bersumber dari berbagai surah dalam Al-Qur'an, sebagaimana menurut surah An-Nisaa' : 160-161

فَبِظُلْمٍ مِّنَ الَّذِينَ هَادُوا حَرَّمْنَا عَلَيْهِمْ طَيِّبَاتٍ أُحِلَّتْ لَهُمْ وَبِصَدِّهِمْ عَن  
سَبِيلِ اللَّهِ كَثِيرًا ﴿١٦٠﴾ وَأَخَذَهُمُ الرِّبَا وَقَدْ هُمُوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالَ النَّاسِ  
بِالْبَاطِلِ ۖ وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ﴿١٦١﴾

Artinya: Maka disebabkan kezaliman orang-orang Yahudi, kami haramkan atas (memakan makanan) yang baik-baik (yang dahulunya) dihalalkan bagi mereka, dan Karena mereka banyak menghalangi

---

<sup>63</sup> Soemitra, Andri, *Bank & Lembaga Keuangan Syari'ah*, (Jakarta: KencanaPrenada Media Group, 2009), h. 67

(manusia) dari jalan Allah, Dan disebabkan mereka memakan riba, padahal Sesungguhnya mereka Telah dilarang daripadanya, dan Karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. kami Telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih (QS. An-Nisaa' : 160-161)

Sejauh ini praktik perbankan syari'ah di Indonesia senantiasa konsisten dengan meningkatkan investasi dalam pembiayaan yang berbasis pada kontrak mudharabah dan musharakah<sup>64</sup>

Berikut adalah perbedaan antara bagi hasil dan bunga :

NO	Bagi Hasil	Bunga
1	Penentuan bagi hasil dibuat sewaktu perjanjian dengan berdasarkan kepada untung/rugi.	Penentuan bunga dibuat sewaktu perjanjian tanpa berdasarkan kepada untung/rugi.
2	Jumlah nisbah-bagi hasil berdasarkan jumlah keuntungan yang telah dicapai.	Jumlah persen bunga berdasarkan jumlah uang (modal) yang ada.
3	Bagi hasil tergantung pada hasil proyek, jika proyek tidak mendapat keuntungan atau mengalami kerugian maka resikonya ditanggung kedua belah pihak.	Pembayaran bunga tetap seperti perjanjian tanpa diambil pertimbangan apakah proyek yang dilaksanakan pihak kedua untung.
4	Jumlah pemberian hasil keuntungan meningkat sesuai dengan peningkatan keuntungan yang didapat.	Jumlah pembayaran bunga tidak meningkat walaupun jumlah keuntungan berlipat ganda.
5	Penerimaan / pembagian keuntungan adalah halal.	Pengambilan atau pembayaran bunga adalah haram.

#### D. Tinjauan Pustaka

<sup>64</sup> Ismal, Rifki, *The Indonesian Islamic Banking Theory and Practices*, (Jakarta: Gramata Publishing, 2011), h. 6

Berdasarkan judul penelitian ini yang sekiranya sekilas mirip dengan beberapa karya ilmiah lain, pembeda dalam garis besar berkenaan dengan judul ini dan pembahasan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Amryzar, 0641030039, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, IAIN Raden Intan Lampung, Tahun 2011, dengan judul skripsi “Manajemen Sistem Mudharabah Pada Bank Muamalat Bandar Lampung”

Berdasarkan hasil pengamatan ini menunjukkan bahwa penelitiannya tentang perencanaan sistem bagi hasil (mudharabah) terhadap nasabah Bank Muamalat Bandar Lampung yang bertujuan untuk meningkatkan produk yang ditawarkan dan menjamin keuntungan pihak bank dan nasabah.

2. [Rahmat Wibowo](#), 1113053000088, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Tahun 2017, Dengan Judul Skripsi “Evaluasi Pelaksanaan Pembiayaan Akad Mudharabah Pada BMT Mekar Da’wah Serpong 2017”

Berdasarkan hasil pengamatan ini menunjukkan bahwa penelitiannya tentang Pelaksanaan pembiayaan akad mudharabah pada BMT Mekar Da’wah dalam pelaksanaan akad sudah sesuai dengan Fatwa Dewan Syariah Nasional. Sedangkan pada pengajuan pembiayaan akad mudharabah sudah menggunakan prinsip 5C pengajuan (*Character, Capacity, Capital, Condition, Collateral*), namun kurang maksimal dalam pelaksanaannya. Dan hasil evaluasi pelaksanaan akad mudharabah

pada BMT Mekar Da'wah pada aspek process seleksi pengajuan pembiayaan, sebagian besar tidak tercapai. Ketidak tercapaian terjadi pada tahapan seleksi pengajuan (*Character, Capacity, Capital, Condition, Collateral*) tidak maksimal. Sedangkan pada pelaksanaan akad mudharabah sudah sangat baik dalam menerapkan Fatwa Dewan Syariah Nasional No.07/DSN-MUI/IV/2000, serta sudah sesuai dengan prinsip syariah.

3. Devi Sella Arianti, 1441030052, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Tahun 2018, dengan judul skripsi “Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Mudharabah Di Baitut Tamwil Muhammadiyah Bandar Lampung”

Berdasarkan hasil pengamatan ini menunjukkan bahwa penelitiannya tentang upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada produk mudharabah di Baitut Tamwil Muhammadiyah Bandar Lampung dengan cara menganalisa faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan dalam pembiayaan, baik faktor yang disebabkan oleh pihak BTM Bandar Lampung maupun yang disebabkan oleh nasabah yang melakukan pembiayaan, dan juga menganalisa pemberian pembiayaan dengan menggunakan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition*)

Jadi letak pembeda dari skripsi penulis disini dengan skripsi lainnya yang diatas yaitu fokus hasil penelitian, terutama subjeknya. disini penulis meneliti tentang manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung dalam melakukan kerjasama usaha menggunakan akad mudharabah atau sistem bagi hasil.

Hasil yang dituju dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung melakukan kerjasama usaha menggunakan akad mudharabah atau sistem bagi hasil, sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen seperti *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), *Controlling* (Pengawasan) sehingga dapat menjadi pembiayaan dengan transaksi yang efektif dan efisien serta adanya perkembangan pada setiap periodenya.

### **BAB III**

## **BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG BANDAR LAMPUNG DAN PEMBIAYAAN MUDHARABAH**

### **C. Profil Bank Syariah Mandiri**

#### **1. Sejarah Singkat Bank Syariah Mandiri**

Bank Syariah Mandiri berawal sejak tahun 1999. Pada tahun 1997 Indonesia mengalami krisis ekonomi dan moneter yang begitu hebat yang berlanjut dengan dampak krisis terutama yang terjadi di dunia usaha. Dampak yang ditimbulkannya bagi bank-bank konvensional di masa itu mengharuskan pemerintah mengambil kebijakan dengan melakukan restrukturisasi dan merekapitalisasi sejumlah bank di Indonesia. Dominasi industri perbankan nasional oleh bank-bank konvensional di tanah air saat itu mengakibatkan begitu meluasnya dampak krisis ekonomi dan moneter yang terjadi.

Bank konvensional saat ini itu yang merasakan dampak krisis diantaranya : PT Bank Susila Bakti (BSB) milik Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP), PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB saat itu berupaya untuk keluar dari krisis dengan melakukan merger atau penggabungan dengan sejumlah bank lain serta mengundang investor asing. Kemudian di saat bersamaan, pada tanggal 31 Juli 1999 pemerintah melakukan merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT. Bank Mandiri (Persero). Kebijakan ini juga



menempatkan sekaligus menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk kemudian melakukan konsolidasi dan membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah sebagai follow up atau tindak lanjut dari keputusan merger oleh pemerintah. Tim yang dibentuk bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim yang bekerja tersebut memandang bahwa berlakunya UU No. 10 Tahun 1998 menjadi momentum tepat untuk melakukan konversi PT. Bank Susila Bakti sebagai bank konvensional menjadi bank syariah. Karena itu, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera menyiapkan infrastruktur dan sistemnya, sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri dengan Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Kegiatan usaha BSB yang berubah menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, via Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT. Bank Syariah Mandiri. Dengan ini, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak hari

Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 Masehi sampai sekarang.

Dari terbentuk hingga saat ini, Bank Syariah Mandiri telah memiliki kurang lebih 328 Kantor yang tersebar 24 provinsi di Indonesia. Dengan kurang lebih 118 jaringan ATM Syariah Mandiri dan ditunjang 3.746 unit ATM Mandiri serta 14.758 unit ATM Bersama, 10.647 ATM Prima yang tersebar di seluruh Indonesia serta 6.505 jaringan MEPS di Malaysia, Bank Syariah Mandiri memberikan kemudahan kepada nasabahnya untuk bertransaksi.

Bank Syariah Mandiri tampil, tumbuh dan berkembang sebagai bank yang melandasi kegiatan operasionalnya dengan memadukan idealisme usaha dengan nilai rohani. Inilah yang menjadi salah satu keunggulan bank syariah mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. Bank syariah mandiri hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

Pada tahun 2009 terjadi perubahan sedikit logo pada Bank Syariah Mandiri, hal ini mencerminkan transformasi semangat dan kesiapan untuk meraih masa depan yang lebih baik gemilang.<sup>65</sup>

Pada tahun 2003 Bank Syariah Mandiri membuka cabang di provinsi Lampung yang terletak di Jl. R.A Kartini No. 99 C – D Tanjung Karang Bandar Lampung. Pertumbuhan Bank Syariah Mandiri Kantor

---

<sup>65</sup> Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, 25 Juli 2019

Cabang Bandar Lampung meningkat pesat, dibuktikan dengan jumlah nasabahnya sebanyak nasabah pembiayaan, nasabah pendanaan.

Peningkatan tersebut kemudian memberikan dampak yang besar terhadap kemajuan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, dengan perpindahan kantor dari Jl. R.A Kartini No. 99 C Tanjung Karang berpindah di Jl. P. Diponegoro No. 189 Bandar Lampung yang diresmikan langsung oleh wakil gubernur Lampung bapak Bachtiar Basri.<sup>66</sup>

## 2. Visi Dan Misi Bank Syariah Mandiri

### a. Visi Bank Syariah Mandiri

Menjadikan Bank Syariah yang Terdepan dan Modern

### b. Misi Bank Syariah Mandiri

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan

---

<sup>66</sup> Kelik Sugiarto, *Brench Officer & Service Manager* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi nasabah, maka mengambil peran aktif, dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan.<sup>67</sup>

Untuk nilai-nilai yang ditanamkan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung menerapkan nilai-nilai yang disebut dengan BSM Shared Values disingkat ETHIC, yaitu:

- 
1. Excellence (Kesempurnaan)
  2. Teamwork (Kerja Tim)
  3. Humanity (Kemanusiaan)
  4. Integrity (Integritas / Kode Etik)
  5. Customer Focus (Fokus dalam memenuhi kebutuhan pelanggan)<sup>68</sup>

### 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu rangka kerja yang menyatakan berbagai fungsi menurut pola yang dikehendaki, sedangkan tujuan struktur organisasi adalah untuk mendapatkan efisiensi dan efektifitas dari semua anggota organisasi yang ada didalamnya.

Bank Syariah Mandiri sebagai organisasi fungsional telah memiliki struktur organisasi yang baku agar dapat berfungsi secara optimal sebagai sebuah lembaga keuangan bank. Struktur organisasi mengindikasikan adanya penjabaran hak, kewajiban, tanggung jawab dan wewenang serta fungsi dari struktur-struktur yang sudah ada.

---

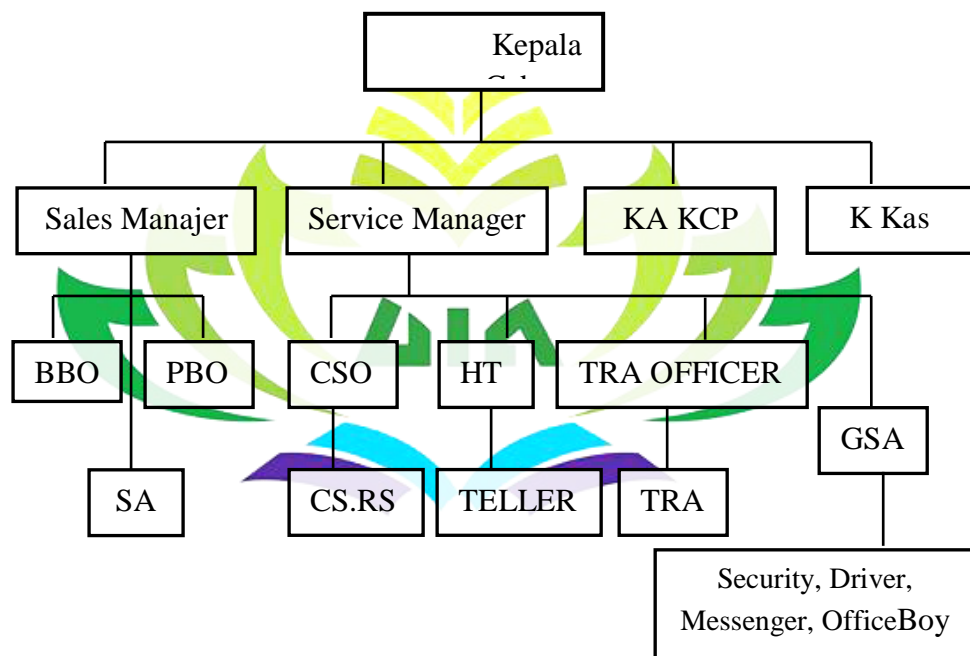
<sup>67</sup> Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, 25 Juli 2019

<sup>68</sup> FCLA AFO Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

Bagan organisasi juga menggambarkan hubungan fungsional antar struktur sehingga diharapkan akan tercapainya suatu organisasi kerja yang efektif dengan tetap menjamin landasan syariahnya.

Tabel 2

Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung



Keterangan:

BBO : Bussiness Banking Officer

CSO : Customer Service Officer

PBO : Priority Banking Officer

GSA : General Support Assistent

HT : Head Teller

SA : Sales Assistant

TRA : Transaksi dan Report Assistant<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, 25 Juli 2019

#### 4. Produk – Produk Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai lembaga intermediasi, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung memiliki produk – produk sebagai alat pelaksana fungsi intermediasi tersebut, yaitu :

##### a. *Funding* ( **Pendanaan** )

- 1) Tabungan BSM
- 2) BSM Tabungan Simpatik
- 3) BSM Tabungan Investa Cendekia
- 4) BSM Tabungan Berencana
- 5) Tabunganku
- 6) BSM Tabungan *Mabrur*
- 7) BSM Tabungan *Mabrur Junior*
- 8) BSM Tabungan Dollar
- 9) BSM Giro Euro

##### b. *Financing* ( **Pembiayaan** )

Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung produk – produk yang digunakan untuk penyaluran dana adalah :

##### 1) **Pembiayaan Jual Beli (*Murabahah*)**

Pembiayaan *murabahah* adalah akad jual beli antara bank dan nasabah bank membeli barang yang dibutuhkan nasabah dan kemudian menjual kepada nasabah sebesar harga beli ditambah margin tertentu.

##### 2) **Pembiayaan Kerjasama (*Musyarakah*)**

Pembiayaan *musyarakah* adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk kerjasama usaha tertentu, dimana masing-



masing pihak memberikan kontribusi dana tertentu dan keuntungan usaha dibagi sesuai kesepakatan.

### 3) **Pembiayaan Total (*Mudharabah*)**

Pembiayaan total (*mudharabah*) yaitu akad kerjasama antara dua pihak untuk kerjasama usaha tertentu, dimana pihak pertama menyediakan seluruh modal sedangkan pihak kedua bertindak selaku pengelola dan keuntungan usaha dibagi sesuai kesepakatan.

### 4) **Pembiayaan Sewa (*Ijarah*)**

Ijarah adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa, melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership/milkiyah*) atas barang itu sendiri.

## c. **Jasa**

Dalam melaksanakan fungsinya Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung juga memiliki layanan jasa. Layanan jasa yang digunakan untuk mempermudah nasabah Bank Syariah Mandiri secara umum dan khususnya untuk nasabah Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung dalam melakukan transaksi – transaksinya, ada jasa produk dan jasa operasional. Layanan – layanan jasa produk tersebut adalah :

- 1) BSM Card
- 2) BSM Mobile Banking
- 3) BSM Net Banking
- 4) BSM Sentra Bayar
- 5) BSM Jual Beli Valas

- 6) Pembayaran Melalui Menu Pemindahbukuan di ATM (PPBA)
- 7) BSM E-Money
- 8) Transfer Uang Tunai
- 9) E-Payroll
- 10) SMS Banking

Selain itu ada juga jasa operasional, layanan jasa operasional sebagai berikut:

- 1) BSM Transfer Lintas Negara Western Union
- 2) BSM Kliring
- 3) BSM Inkaso
- 4) BSM Intercity Clearing
- 5) BSM Standing Order
- 6) BSM Payment Point
- 7) BSM Transfer Valas
- 8) BSM Pajak Online
- 9) BSM Referensi Bank
- 10) BSM Rtgs (Real Time Gross Settlement)
- 11) Transfer Dalam Kota (LLG)
- 12) Layanan Bsm Pembayaran Institusi (BPI)

**d. Giro Dan Deposito**

**e. Emas dan Investasi**

**f. Haji & Umrah dan Pembiayaan Konsumen<sup>70</sup>**

**D. Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah Mandiri**

**Kantor Cabang Bandar Lampung**

**1. Perencanaan (Planning)**

Suatu kegiatan perencanaan dapat menentukan bagaimana proses dan langkah-langkah dalam mencapai tujuan. Perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berfikir ke depan dan

---

<sup>70</sup> *Customer Service Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019*

mengambil keputusan yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang.

Kegiatan perencanaan tidak ada perencanaan khusus, akan tetapi memiliki strategi tersendiri untuk dapat menarik minat nasabah untuk menggunakan layanan yang ditawarkan oleh pihak Bank Syariah Mandiri khususnya pada pembiayaan mudharabah.

Proses perencanaan pembiayaan mudharabah dikelompokkan dalam 3 proses utama, antara lain:

- 1) Merencanakan proyek sistem yang dilakukan oleh staf perencanaan
- 2) Menentukan proyek pembiayaan mudharabah yang akan dikembangkan oleh komite pengarah
- 3) Mendefinisikan proyek pembiayaan mudharabah yang dikembangkan oleh analis sistem

Agar manajemen dalam pelaksanaan pembiayaan mudharabah dapat berjalan secara lancar perlu adanya kiat-kiat perencanaan yang baik, antara lain:

- a. Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik.
- b. Dipastikan bahwa suatu yang dilakukan memiliki banyak manfaat.
- c. Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan.
- d. Dilakukan studi banding (benchmark). Benchmark adalah melakukan studi terhadap praktik terbaik dari perusahaan sejenis yang telah sukses menjalankan bisnisnya.
- e. Dipikirkan prosesnya. Proses yang seperti apa yang akan dilakukan.

Perencanaan juga menyangkut estimasi dari kebutuhan fisik, tenaga kerja, dan dana yang dibutuhkan untuk mendukung pengembangan sistem serta pengoperasiannya. Perencanaan terdiri dari perencanaan jangka pendek (1-2 tahun) dan jangka panjang (sampai 5 tahun). Yang menangani perencanaan meliputi:

- a. Planning staff
- b. Departemen pengembangan atau konsultan pengembangan
- c. Departemen pengolahan data atau dapat digabung dengan departemen akuntansi

Bagian akhir dari laporan perencanaan, dokumen pertama yang dikirimkan, diarsipkan dan diberikan ke steering committee, user, dan anggota dari tim perencanaan. Laporan diterima oleh personalia umum yang akan menentukan proyek yang akan dikerjakan manajer. Manajer menyiapkan perencanaan proyek, memilih, mengorganisasi anggota timnya dan memulai membangun sistem pembiayaan.<sup>71</sup>

## 2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Adapun struktur organisasi dan tugas bagian pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung sebagai berikut:

- a. Kepala Cabang

---

<sup>71</sup> Branch Officer & Service Manager Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

- 1) Memastikan tercapainya target segmen bisnis pembiayaan (micro, business banking, consumer), pendanaan, FBI, contribution margin dan laba bersih yang ada lokasi yang berada dalam koordinasinya.
- 2) Menggali potensi bisnis di lokasi yang berada dalam koordinasinya untuk meningkatkan portfolio pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga, perbaikan kualitas aktiva produktif, peningkatan pendapatan non operasional.
- 3) Memastikan segala aktifitas operasional memenuhi ketentuan dan prudensialitas.

b. Manajer Operasi

- 1) Menyelenggarakan pelayanan dan pengadministrasian atas transaksi-transaksi jasa perbankan serta pemupukan dana di kantor cabang pembantu.
- 2) Menyelenggarakan pembukuan accounting atas transaksi keuangan di kantor cabang pembantu.
- 3) Menyelenggarakan pengadministrasian dan pemantauan atas transaksi pembiayaan di kantor cabang pembantu.
- 4) Menyelenggarakan pelaporan transaksi kegiatan jasa-jasa perbankan, pemupukan dana, posisi likuiditas dan pembiayaan di kantor cabang pembantu sesuai pedoman atau ketentuan yang berlaku.

Manajer operasi membawahi:

- 1) Back Office Officer yang terdiri dari Teller dan Back Office

Terpenuhinya kebutuhan pegawai dan pengembangan kariernya, pengadaan dan pendistribusian persediaan kebutuhan kantor, menginventarisasi, membukukan, memelihara keutuhan barang, bangunan dan peralatan kantor, kebenaran dan kewajaran

laporan kerja cabang,serta ketepatan penyampaian laporan kepada Bank Indonesia dan Kantor Pusat.

## 2) Financing Compliance & Legal Administration

Terlaksananya pencairan, monitoring, dan penyimpanan legal dokumen dan pembuatan atau penyampaian laporan pembiayaan, memastikan kebenaran administrasi atas pembiayaan yang diberikan, serta transaksi ekspor atau impor dan jasa valas lainnya, secara tertib dan aman.

### c. Customer Service

- 1) Memberikan informasi produk dan jasa Bank Syariah Mandiri kepada nasabah.
- 2) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito, serta keluhan nasabah dan stock opname kartu ATM

### d. Teller

- 1) Melakukan transaksi tunai & non-tunai sesuai dengan ketentuan.
- 2) Mengelola saldo kas Teller sesuai limit yang ditentukan.
- 3) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar/uang palsu.

### e. General Support

- 1) Menyusun laporan atas realisasi biaya-biaya yang berhubungan dengan personalia maupun fasilitas kantor.
- 2) Mengelola dan membuat laporan penggunaan kas kecil harian sesuai dengan wewenang yang berlaku.
- 3) Mengelola pengadaan, pendistribusian serta pemeliharaan sarana serta prasarana kantor.

### f. Pelaksana Operasi



- 1) Memeriksa mutasi harian termasuk atau cabang pembantu beserta bukti-bukti pendukungnya.
- 2) Memastikan kebenaran posting.
- 3) Memastikan kebenaran pelaksana kegiatan operasi sesuai dengan Pedoman Operasi Bank (POB), surat edaran atau ketetapan dari kantor pusat, cabang dan cabang pembantu.

g. Account Officer (A/O)

A/O atau pembina pembiayaan bertugas memproses calon debitur atau permohonan pembiayaan sehingga menjadi debitur. Selanjutnya, membina debitur agar memenuhi kesanggupannya, terutama dalam pembayaran kembali pinjamannya. Juga menyelesaikan kasus atau masalah kasus atau masalah debitur yang mungkin terjadi. Dengan demikian, jauh hari sebelum menjadi debitur perlu dilakukan penanggulangan kemungkinan menjadi masalah, sehingga sejauh mungkin dihindari dengan cara preventif.

h. Bagian Support Pembiayaan

Bersama A/O, bagian support pembiayaan mengadakan penilaian pemohon pembiayaan sehingga memenuhi kriteria dan persyaratannya. A/O dalam memproses calon debitur dalam keandalannya (kelayakannya), sedangkan bagian support pembiayaan memproses nasabah dari segi keabsahannya, seperti kebenaran lampiran, usaha ataupun penggunaan pembiayaan, taksasi jaminan, keabsahan jaminan, dan lain-lain keabsahan.

Setelah calon debitur menjadi debitur, diadakan preventif atau penanggulangan kemungkinan terjadinya permasalahan. Jika ada masalah debitur, segera dicarikan penyelesaiannya.

i. Bagian Administrasi Pembiayaan

Bagian ini mengurus administrasi debitur mulai pencairan dana sampai pelunasan ataupun pembayaran-pembayaran debitur.

j. Bagian Pengawasan Pembiayaan

Bagian pengawasan pembiayaan bertugas untuk memantau pembiayaan, antara lain membuat surat-surat peringatan kepada debitur, penagihan-penagihan. Di samping itu, mengadministrasikan jaminan ataupun mengurus file debitur.

k. Pengawas Intern dan Kepatuhan (Internal Control & Compliance Officer)

- 1) Membantu kepala cabang dalam melaksanakan fungsi pengawasan kepada cabangnya.
  - 2) Melindungi kekayaan harta bank.
  - 3) Memelihara kecermatan dan ketelitian data accounting, informasi keuangan serta laporan-laporan lain.
  - 4) Memelihara dan meningkatkan efisiensi cabang atau cabang pembantu.
  - 5) Mendorong dipatuhinya ketepatan atau kebijakan yang digariskan oleh kantor pusat, kantor cabang maupun Bank Indonesia.
- Pengawasan Intern dan Kepatuhan membawahi Internal Control dan Compliance Officer.

l. Service Assistant (S/A)

Memberi informasi dalam hal operasional kantor bank syariah. Di samping itu, S/A mengadministrasikan nasabah funding yang baru.

Kemudian wawancara mengenai kegiatan pengorganisasian kepada Bapak Kelik Sugiarto, selaku Branch Officer & Service Manager Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, beliau menjelaskan bahwa:

“Di Bank Syariah Mandiri untuk pengorganisasian pegawainya ada, misalnya saja ada orang yang mudah bergaul, mudah diajak bicara bisa diarahkan ke *marketing*. Di Bank Syariah Mandiri juga ada *Human Capital* yang khusus untuk membidangi tenaga kerja peruntukannya kemana. Jadi, secara syariah pihak Bank Syariah Mandiri juga melihat ketika mulai perekrutan, ada tes mengaji bisa atau tidak, hafal surat-surat pendek atau tidak supaya tidak membuat malu karena kerja di Bank Syariah. Kemudian berpakaian, berbicara, bersikap menjadi sorotan dari pihak Sumber Daya Insani sendiri. Jadi dari Bank Syariah Mandiri juga melakukan analisa psikologi yang menjelaskan kecocokan seseorang entah pada bidang marketing, operasional, atau bidang yang lain, juga melakukan hal-hal bersifat religiusitas.”<sup>72</sup>

Dalam menentukan pengorganisasian, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung memiliki beberapa pendekatan yang digunakan antara lain:

a. Pendekatan Fungsional

Struktur organisasinya terbagi dalam tiga fungsi dasar yaitu fungsi pembiayaan, fungsi operasi, dan fungsi investasi. Dalam menyusun organisasi bank dengan melalui pengintegrasian fungsi-fungsi. Biasanya fungsi-fungsi itu ditetapkan berdasarkan aktivitas-

---

<sup>72</sup> Branch Officer & Service Manager Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

aktivitas yang tergambar dalam neraca, seperti pembiayaan, investasi, kas, penerimaan dana-dana.

Sejalan dengan perkembanganya fungsi-fungsi tersebut dapat dibagi-bagi lagi dalam beberapa kegiatan. Pada fungsi pembiayaan dapat dibagi dalam pembiayaan piutang (debt financing) berdasarkan prinsip jual beli (murabahah, salam atau istishna), atau sewa-beli (ijarah), dan pembiayaan modal (equity financing) berdasarkan prinsip mudharabah (trustee financing) atau musyarakah (joint venture profit sharing).

Fungsi operasi dapat dibagi dalam teller, pembukaan rekening (opening new account), penerimaan simpanan (deposit) dan layanan yang berkaitan dengan simpanan (deposit related services) seperti pemindah bukuan, pengiriman uang (money transfer), inkaso (collections), pembayaran tagihan (bill paying).

#### b. Pendekatan Pasar

Pendekatan ini mengembangkan berbagai produk yang merupakan kombinasi dari beberapa kegiatan dasar dalam satu paket, untuk memperoleh keuntungan dan pendapatan fee. Produk dasar dari bank meliputi:

- 1) Produk-produk pembiayaan (financing)
- 2) Produk-produk operasional yaitu produk dana dan pemindahan dana (deposit related services) serta layanan lain (non deposit functions) seperti safe keeping dan data processing.
- 3) Produk-produk investasi (sertifikat pasar uang, wali amanat)

Produk-produk itu menghasilkan penciptaan paket-paket produk termasuk paket-paket layanan yang berkaitan dengan jasa keuangan (interrelated financial services) untuk menarik para investor.

c. Pendekatan Musyawarah

Pendekatan Musyawarah sangat dianjurkan dalam organisasi yang berdasarkan prinsip syariah. Oleh karena itu didalam proses perumusan kebijakan, pengambilan keputusan perlu dilakukan secara musyawarah. Apabila keputusan telah diambil, maka itu adalah menjadi tugas dan tanggung jawab pejabat lini untuk melaksanakan keputusan-keputusan itu sebagaimana mestinya sesuai musyawarah yang telah ditentukan.<sup>73</sup>

3. Penggerakan (*Actuating*)

Dalam penggerakan pembiayaan mudharabah, terdapat dua pihak yang melaksanakan perjanjian kerja sama yaitu:

- a. Bank Syariah Mandiri; yang menyediakan dana 100% disebut dengan shahibul maal.
- b. Nasabah/pengusaha; yang memerlukan modal dan menjalankan proyek disebut dengan mudharib.

Bank Syariah Mandiri memberikan pembiayaan mudharabah kepada nasabah atas dasar kepercayaan. Kepercayaan merupakan unsur terpenting dalam transaksi pembiayaan mudharabah, karena dalam pembiayaan

---

<sup>73</sup> Branch Officer & Service Manager Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

mudharabah, Bank Syariah Mandiri tidak ikut campur dalam menjalankan proyek usaha nasabah yang telah diberi modal 100%. Bank Syariah Mandiri hanya dapat memberikan saran tertentu kepada mudharib dalam menjalankan usahanya untuk memperoleh hasil usaha yang optimal.

Dalam hal pengelolaan, nasabah berhasil mendapatkan keuntungan maka Bank Syariah Mandiri akan memperoleh keuntungan dari bagi hasil yang diterima. Sebaliknya, nasabah yang gagal menjalankan usahanya dan mengakibatkan kerugian, maka seluruh kerugian ditanggung oleh *shahibul maal*. *Mudharib* tidak menanggung kerugian sama sekali, tidak ada kewajiban bagi *mudharib* untuk ikut menanggung kerugian atas kegagalan usaha yang dijalankan, kecuali jika kesalahan tersebut disebabkan oleh *mudharib* sendiri seperti kelalaian dalam mengelola usaha tersebut.

Pada penggerakan pembiayaan mudharabah, Bank Syariah Mandiri telah melaksanakan fungsinya sebagai lembaga keuangan yang berdasarkan prinsip syariah, dan pelaksanaannya dilaksanakan dengan konsep syariah. Hal tersebut dijamin dan dibuktikan dengan setiap adanya pembiayaan oleh Bank Syariah Mandiri telah di kaji terlebih dahulu oleh bagian yang berwenang yaitu divisi pengembangan yang dimiliki oleh Bank Syariah Mandiri yang kemudian akan dikaji kembali oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS), hal ini bertujuan agar mengetahui pembiayaan telah sesuai dengan ketentuan syariah atau belum memenuhi ketentuan syariah.



Pada pengelolaan keuangan dalam pembiayaan mudharabah secara transparan dan adil inilah yang diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri. Meskipun saat ini Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung sedang menurun, tapi mereka tetap melaksanakan prinsip – prinsip syariah yang tetap jujur, tidak mengambil yang bukan hak mereka. Prinsip – prinsip bagi hasil dan bagi rugi pun telah sesuai dengan ketentuan syariah yang sebenarnya.

Hasil pelaksanaan pada penghitungan pembiayaan, semakin tinggi rasio pembiayaan maka semakin rendah kemampuan likuiditasnya. Namun di sisi lain tingginya angka pembiayaan juga menunjukkan penerimaan dana bank yang besar. Semakin besar dana yang diterima bank, maka semakin tinggi pula resiko yang ditanggung. Resiko seperti *non performing finance* dan *credit risk* (resiko gagal bayar) dapat membuat bank kesulitan dalam mengembalikan dana yang dititipkan nasabah. Penyebabnya antara lain kredit gagal atau kredit bermasalah ([kredit kurang lancar](#), [kredit diragukan](#) dan [kredit macet](#)).

Sebaliknya, angka pembiayaan yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah bank likuid. Meskipun demikian, artinya bank tersebut memiliki banyak dana menganggur. Jika dana ini tidak dimanfaatkan, maka bank dapat kehilangan kesempatan untuk mendapatkan penerimaan dalam jumlah besar melalui bunga pinjaman. Jika hal ini tidak dilakukan, maka

bank tersebut tidak menjalankan peran sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*).<sup>74</sup>

Hasil wawancara dengan Bapak Heru selaku Marketing Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, beliau menjelaskan bahwa:

“Pada pembiayaan mudharabah yang membantu meningkatkan produktivitas nasabahnya kini secara tidak langsung menimbulkan persaingan antar lembaga keuangan khususnya perbankan syariah. Pembiayaan yang memiliki dua macam jenis yaitu produktif dan konsumtif, pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung memberikan pembiayaan dengan jenis pembiayaan produktif yang mana untuk membantu mengembangkan ekonomi nasabah terutama kepada nasabah yang tidak memiliki modal. Untuk menentukan layak atau tidak nasabah dalam mendapatkan pembiayaan mudharabah, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung menggunakan analisis 5C, antara lain:

a. *Character* (Karakter)

Dilihat dari segi kepribadian nasabah. Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara antara *Customer Service* kepada nasabah yang hendak mengajukan pembiayaan, mengenai latar belakang, kebiasaan hidup, pola hidup nasabah, dan lain-lain. Inti dari prinsip *Character* ini ialah menilai calon nasabah apakah bisa dipercaya dalam menjalani kerjasama dengan bank agar tidak ada kesalahan yang dapat berakibat fatal.

b. *Capacity* (Kemampuan)

Yaitu menilai nasabah dari pengamatan kemampuan nasabah dalam menjalankan keuangan yang ada pada usaha yang dimilikinya. Apakah nasabah tersebut pernah mengalami sebuah permasalahan keuangan sebelumnya atau tidak, di mana prinsip ini menilai calon nasabah akan memenuhi kewajibannya dalam melunasi pembiayaan terhadap bank.

---

<sup>74</sup> Branch Officer & Service Manager Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

c. *Capital* (Modal)

Yakni untuk mengetahui seberapa besar tingkat keyakinan calon nasabah terhadap usahanya sendiri. Jika nasabah sendiri saja tidak yakin dengan usaha yang dijalankannya, maka orang lain juga tidak yakin. Penilaian terhadap modal yang dimiliki calon nasabah diukur dengan posisi usahanya secara keseluruhan dengan melakukan pengamatan dari laporan tahunan perusahaan yang dikelola oleh nasabah, sehingga dari penilaian tersebut, pihak bank dapat menentukan layak atau tidaknya nasabah tersebut mendapat pinjaman, lalu seberapa besar bantuan pembiayaan yang akan diberikan.

d. *Collateral* (Jaminan)

Prinsip ini perlu diperhatikan bagi para nasabah ketika mereka tidak dapat memenuhi kewajibannya dalam mengembalikan pinjaman dari pihak bank. Jika hal demikian terjadi, maka sesuai dengan ketentuan yang ada, pihak bank bisa saja menyita aset yang telah dijanjikan sebelumnya sebagai sebuah jaminan.

e. *Condition* (Kondisi)

Prinsip ini dipengaruhi oleh faktor di luar dari pihak bank maupun nasabah. Kondisi perekonomian pada lokasi lingkungan wilayah memang sangat berpengaruh kepada kedua belah pihak, di mana usaha yang dijalankan oleh nasabah sangat tergantung pada kondisi perekonomian baik mikro maupun makro, sedangkan pihak bank menghadapi permasalahan yang sama. Untuk memperlancar kerjasama dari kedua belah pihak, maka penting adanya untuk memperlancar komunikasi antara nasabah dengan bank.

Setelah melakukan prosedur penilaian kelayakan pembiayaan, apabila hasil akhir dinyatakan layak maka *Account Officer* konfirmasi untuk melanjutkan ke perjanjian kerjasama (*akad*).<sup>75</sup>

Fasilitas yang diberikan pada pembiayaan mudharabah, antara lain:

- a. Pembiayaan dalam valuta rupiah atau US Dollar
- b. Keuntungan dibagi sesuai kesepakatan
- c. Mekanisme pengembalian pembiayaan yang fleksibel (bulanan atau sekaligus diakhir periode)
- d. Bagi hasil berdasarkan perhitungan revenue sharinge)
- e. Pembiayaan dapat dalam berupa Rupiah dan US Dollar.<sup>76</sup>

Calon nasabah harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang diberikan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, sebagai berikut :

Tabel 3  
Persyaratan Pembiayaan

Keterangan	Badan Usaha Perorangan	
Identitas diri dan pasangan	-	v
Kartu keluarga dan surat nikah	-	v
Copy rekening bank 3 bulan terakhir	V	v
Akte pendirian usaha	V	-

<sup>75</sup> *Marketing* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

<sup>76</sup> Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, 25 Juli 2019

Identitas pengurus	V	-
Legalitas usaha	V	v
Laporan keuangan 2 tahun terakhir	V	v
Past performance 2 tahun terakhir	V	v
Rencana usaha 12 bulan yang akan datang	V	v
Data obyek pembiayaan	V	v



*Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung*

Setelah persyaratan diatas dipenuhi, ada beberapa tahapan yang dilakukan dalam pembiayaan mudharabah, antara lain:

a. Tahap Persetujuan Pembiayaan Mudharabah

Setelah NAP (Nota Analisa Pembiayaan) mendapatkan pengesahan dari kepala Kantor Cabang, accout officer melakukan :

- 1) Membuat SP3 ( Surat Penegasaan Persetujuan Pembiayaan ).
- 2) SP3 Diserahkan kepada Marketing Manajer untuk dilakukan pengecekan.
- 3) SP3 diserahkan kepada Kepala Kantor Cabang untuk dilakukan penandatanganan pengesahan.

- 4) Setelah SP3 disetujui AO menyampaikan kepada nasabah untuk ditandatangani diatas materai.

b. Tahap Pencairan Pembiayaan Mudharabah

- 1) Pengajuan permohonan pencairan oleh nasabah.
- 2) Surat permohonan diterima oleh AO, kemudian AO membuat Daftar Pengecekan Realisasi Pembiayaan (DRP).
- 3) Account Officer melakukan pengecekan kelengkapan pemenuhan persyaratan pembiayaan yang telah disepakati antara lain :
  - (a) Pengakadan pembiayaan, Akad pembiayaan telah ditandatangani nasabah diatas materai.
  - (b) Surat sanggup sudah ditanda tangani oleh nasabah diatas materai.
  - (c) Jaminan yang diserahkan telah diikat sesuai ketentuan dan ditutup asuransinya.
  - (d) Biaya adminstrasi, asuransi, dan biaya pengikatan jaminan telah dibayar oleh nasabah.
  - (e) Hasil pengecekan dituangkan dalam DRP.
- 4) DRP diserahkan kepada Kepala Kantor Cabang untuk dilakukan pengecekan dan memutuskan persetujuan pencairan.
- 5) AO membuat memo pencairan yang disahkan oleh marketing manager.
- 6) Customer service menerima customer facility dan memo, kemudian melakukan proses input pembukaan rekening pembiayaan nasabah.
- 7) Loan Administration melakukan pencairan ( melalui modul loan).

c. Tahap Pembayaran Pembiayaan

- 1) Teller menerima dana untuk kredit rekening dari nasabah, kemudian teller melakukan input setoran di rekening kredit nasabah.
- 2) Loan Administration mendebet rekening (dana) untuk pembayaran setoran, mencocokkan angsuran pembiayaan yang jatuh tempo pada hari itu.
- 3) Kemudian membuat tiket pendebitan / pembayaran angsuran yang kemudian dimintakan pengesahan kepada operation manager.

4. **Pengawasan (Controlling)**

Pengawasan dibagi menjadi dua yaitu pengawasan internal dan eksternal. Pengawasan internal yaitu kegiatan pengawasan yang dijalankan oleh badan pengawasan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pengawasan eksternal ialah pengawasan yang dilaksanakan oleh unit pengawasan yang berada di lingkungan luar organisasi yang diawasi.

Pada pembiayaan mudharabah digunakan jenis pengawasan *preventif* dan *represif*, yang mana *preventif* dilaksanakan sebelum suatu aktivitas maupun program dijalankan. Pengawasan ini memiliki tujuan agar mencegah penyimpangan dalam suatu kegiatan. Sebagai contoh pengawasan dalam perusahaan pada bidang keuangan terkait penyusunan usulan anggaran, laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi). Pengawasan ini dilaksanakan sebagai usaha menghindari adanya



penyelewengan anggaran dalam keberjalanan program yang akan merugikan perusahaan.

Dan *represif* yaitu pengawasan yang dilaksanakan pada aktivitas setelah aktivitas tersebut telah selesai dijalankan. Contohnya pengawasan yang dilakukan pada akhir tahun anggaran baik pengawasan dana desa hingga anggaran nasional dimana dana telah ditetapkan saat perencanaan kemudian telah dilaksanakan kegiatan hingga laporan pertanggungjawabannya. Kebijakan – kebijakan yang ditempuh dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah tetap diselesaikan berdasarkan nilai – nilai dan prinsip – prinsip syariah, tetap berupaya tidak menyimpang dalam konsep syariah.

“Kegiatan evaluasi itu dilakukan setiap hari ada, biasanya itu pagi hari untuk briefing mengenai laporan hal apa saja yang kemarin terjadi dan yang akan dilakukan hari ini, kemudian apa yang mau dikerjakan, lalu agenda mau kemana saja. Jadi, ada laporan harian sudah ada crossingan kah atau sudah berapa nasabah aja yang dikunjungi atau sudah sampai mana, kalau melakukan analisa sudah sampai mana analisisnya dan itu semua merupakan salah satu kegiatan pengawasan yang dilakukan. Kemudian membicarakan target pencapaian kalau tidak bisa dicapai bulan ini berarti harus bisa dicapai untuk bulan depannya. Jadi, semuanya itu berjenjang untuk me-monitoring atas tingkatan-tingkatan yang ada diperusahaan. Hal tersebut merupakan sebuah pengawasan baik dalam hal pencapaian target dan fungsi manajemen.”<sup>77</sup>

Tahapan pengawasan pembiayaan mudharabah antara lain:

1. AO melakukan pengawasan dan pembinaan berdasarkan klasifikasi sebagai berikut :

---

<sup>77</sup> *Internal Control & Compliance Officer* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, Wawancara, 26 Juli 2019

- a. Laporan aktivitas usaha yang diterima cabang
  - b. Laporan / daftar kewajiban menunggak yang dicetak.
  - c. Daftar kolektibilitas pembiayaan.
2. Hasil pengawasan dituangkan dalam laporan kepada marketing manager.
  3. Pengawasan Angsuran/Pembiayaan Akan Jatuh Tempo

Membuat harian daftar angsuran / pembiayaan yang akan jatuh tempo pada 7 hari yang akan datang.

Pada Bank Syariah Mandiri pembiayaan dikatakan bermasalah apabila nasabah pembiayaan tidak mampu membayar angsuran, baik angsuran pokok maupun marginya sesuai dengan waktu yang telah disepakati bersama diawal akad. Ketika terjadi pembiayaan bermasalah maka pihak bank akan melakukan rapat bersama dengan karyawan untuk menangani pembiayaan dan mengeluarkan kebijakan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah. Pemberitahuan hal ini pertama-tama akan dilakukan melalui saluran telephon. Apabila tindakan ini dalam jangka waktu tertentu tidak ditanggapi oleh nasabah dan nasabah tidak juga melakukan pelunasan atau pembiayaan, maka pihak Bank Syariah Mandiri akan melakukan prosedur penagihan tertulis, yaitu mengirimkan surat peringatan kepada nasabah pembiayaan bermasalah, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Penagihan dilakukan dengan bahasa yang baik, sopan dan melalui pendekatan yang agamis karna mengingat bank menganut prinsip syari'ah.
- b. Penagihan pertama dilakukan secara lisan oleh pihak Branch Operation Supervisor.
- c. Penagihan ketiga dilakukan dengan surat peringatan kepada nasabah pembiayaan bermasalah, surat ini bernama Surat Peringatan 1 (SP1)
- d. Apabila penagihan tidak direspon dari nasabah, maka bank akan melakukan tindak lanjut dengan pemanggilan ke bank untuk nasabah melalui Surat Peringatan 2 (SP2)
- e. Apabila penagihan pertama dan kedua tidak berhasil serta pemanggilan juga tidak ada tanggapan, tidak ada tindak lanjut maka akan ada surat peringatan 3 (SP3).

Apabila prosedur penyelesaian diatas tidak dapat menyelesaikan pembiayaan bermasalah tersebut, maka pihak Bank Syariah Mandiri akan melakukan tindakan penyelesaian dan penyehatan pembiayaan bermasalah yaitu dengan cara melakukan pembinaan terhadap anggota pembiayaan bermasalah agar tidak lagi terlambat pembayaran. Penyehatan yang dilakukan dapat berupa penjadwalan kembali (Rescheduling), persyaratan Kembali (Reconditioning) dan penataan kembali (Restructuring).

Penjadwalan kembali adalah solusi bagi nasabah yang tidak mampu membayar pada waktu dan jumlah yang disepakati dengan alasan yang dapat diterima oleh bank, maka pihak Bank Syariah Mandiri akan

membuat kebijakan mengenai perubahan jadwal, waktu angsuran, merubah besarnya angsuran dan memperpanjang jangka waktu angsuran.

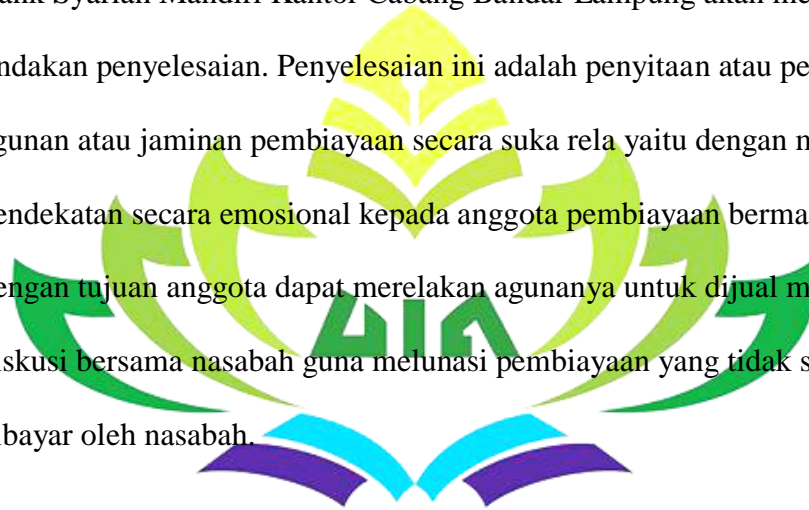
Dalam penyelesaian pembiayaan dengan cara penjadwalan kembali bank tidak diperbolehkan menambah jumlah tagihan pembiayaan yang tersisa. Hal ini dimaksudkan agar tidak menambah beban bagi nasabah dalam penentuan waktu pembayaran yang akan diatur kembali harus sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak dan tidak merugikan pihak manapun.

Persyaratan kembali (Reconditioning) adalah solusi bagi nasabah yang usahanya mengalami kegagalan atau terjadi kendala yang tidak diinginkan seperti nasabah kebakaran, kealangan, atau yang lainnya dan tidak dapat membayar angsuran dalam beberapa waktu, maka pihak Bank Syariah melakukan penyelesaian pembiayaan dengan cara seperti persyaratan kembali dengan menurunkan margin, dengan cara menjadikan margin hutang pokok, penundaan margin, sampai dengan membebaskan margin ditambah dengan menjadwal ulang pembiayaan nasabah.

Penataan kembali (Restructuring) yaitu memberikan solusi perubahan yang lebih luas lagi. Anggota dapat menambah pinjamnya atau konversi jenis pembiayaan ke yang lain jika bank menilai itu dapat menormalkan atau menyehatkan kembali pembayaran angsuran anggota pembiayaan bermasalah.

Namun penataan kembali ini dapat disetujui begitu saja oleh pihak Bank Syariah Mandiri, ada prosedur yang harus dilakukan ulang seperti survey ulang terhadap anggota yang mengajukan penataan kembali.

Apabila penyehatan tersebut tidak juga menuai hasil, maka pihak Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung akan melakukan tindakan penyelesaian. Penyelesaian ini adalah penyitaan atau penjualan agunan atau jaminan pembiayaan secara suka rela yaitu dengan melakukan pendekatan secara emosional kepada anggota pembiayaan bermasalah dengan tujuan anggota dapat merelakan agunanya untuk dijual melalui diskusi bersama nasabah guna melunasi pembiayaan yang tidak sanggup dibayar oleh nasabah.



## **BAB IV**

### **MANAJEMEN PEMBIAYAAN MUDHARABAH PADA KANTOR CABANG BANDAR LAMPUNG**

Setelah seluruh data yang diperoleh didalam penelitian diuraikan, maka pada tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan data yang telah diuraikan setelah terlebih dahulu diklasifikasikan berdasarkan nilai-nilai yang diperoleh tentang manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung.

Setelah dikomparasikan antara teori dengan realita di lapangan terdapat beberapa kesenjangan dalam memanaje pembiayaan mudharabah. Artinya ketika dianalogikan antara teori dengan realita di lapangan (Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung) tidak memiliki kesamaan yang utuh.

#### **A. Perencanaan Pembiayaan Mudharabah**

Walaupun ada sedikit kesenjangan antara teori manajemen pembiayaan mudharabah secara umum dengan sistem manajemen pembiayaan mudharabah yang diterapkan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung, namun pada dasarnya setelah dipahami dengan seksama tidak ada perbedaan tujuan. Artinya keduanya (teori dan lapangan) dibuat untuk menjamin keuntungan kedua belah pihak (Bank dan nasabah). Karena dalam hal memperoleh hasil investasi keuntungan dan kerugian dihitung berdasarkan nisbah pada kontrak yang disepakati bersama.

Pada proses perencanaan pembiayaan mudharabah di Bank Syariah Mandiri tidak ada perencanaan khusus, akan tetapi memiliki strategi

tersendiri untuk dapat menarik minat nasabah untuk menggunakan layanan yang ditawarkan oleh pihak Bank Syariah Mandiri khususnya pada pembiayaan mudharabah. Strategi yang ditentukan dari awal agar tercapainya tujuan akhir.

Langkah-langkah perencanaan pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung dilakukan sesuai dengan misi yang ada, yaitu mengutamakan penghimpunan dana murah dan mengembangkan penyaluran pembiayaan atas dasar nilai-nilai syariah universal.

Perencanaan pembiayaan mudharabah secara praktik pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung juga sesuai dengan perencanaan secara teori yang ada, yang mana dalam menentukan perencanaan pembiayaan menggunakan jangka waktu baik jangka panjang dan jangka pendek. Untuk Bank Syariah Mandiri terdiri dari perencanaan jangka pendek (1-2 tahun) dan jangka panjang (sampai 5 tahun)

#### B. Pengorganisasian Pembiayaan Mudharabah

Secara teori maupun praktik lapangan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung pengorganisasian sama, yaitu membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan-kegiatan kecil dengan membagi dalam setiap tugas dan mengkoordinasikan sumber daya, sumber daya manusia dan material organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan yang sudah dibagi menjadi lebih efisien. Pengorganisasian juga harus disesuaikan



dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja akan berjalan efektif, meliputi pembagian kerja yang logis, penetapan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai

Sesuai data yang ada di bab 3, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung memiliki beberapa pendekatan yang digunakan dalam menentukan pengorganisasian, antara lain:

1. Pendekatan Fungsional
2. Pendekatan Pasar
3. Pendekatan Musyawarah

Untuk pengorganisasian sudah berjalan dengan baik yang mana praktiknya sesuai dengan teori, dengan dipilihnya orang-orang yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang khusus dalam bidangnya. Juga dengan dilihatnya dari cara berpakaian dan berperilakunya.

#### C. Penggerakan Pembiayaan Mudharabah

Pembiayaan mudharabah adalah akad perjanjian antar dua pihak atau lebih untuk melakukan kerja sama usaha. Satu pihak akan menempatkan modal sebesar 100% yang disebut dengan *shahibul maal*, dan pihak lainnya sebagai pengelola usaha yang disebut dengan *mudharib*. Bagi hasil dari usaha yang dilakukan secara kerjasama dihitung sesuai dengan nisbah yang disepakati antara pihak-pihak yang bekerja sama.

Penggerakan pembiayaan mudharabah berpengaruh dalam Bank Syariah Mandiri dikarenakan adanya pengaruh positif, lebih bersifat produktif dibandingkan dengan pembiayaan murabahah. Pembiayaan mudharabah juga

lebih selektif dalam penyalurannya, kebanyakan diberikan kepada nasabah yang sudah memiliki usaha yang jelas, akan tergambarkan bagaimana prospek kedepannya.

Secara teori, pergerakan yaitu untuk melaksanakan rencana yang telah disusun, dan mengarahkan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas, peran, keahlian, dan kompetensi sumber daya manusia masing-masing dalam mencapai visi, misi, dan program kerja yang telah ditetapkan.

Pada pergerakan pembiayaan mudharabah di Bank Syariah Mandiri telah melaksanakan fungsinya sebagai lembaga keuangan yang berdasarkan prinsip syariah, dan pelaksanaannya dilaksanakan dengan konsep syariah. Hal tersebut dijamin dan dibuktikan dengan setiap adanya pembiayaan oleh Bank Syariah Mandiri yang telah di kaji terlebih dahulu oleh bagian yang berwenang yaitu divisi pengembangan yang dimiliki oleh Bank Syariah Mandiri yang kemudian akan dikaji kembali oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS), hal ini bertujuan agar mengetahui pembiayaan telah sesuai dengan ketentuan syariah atau belum memenuhi ketentuan syariah. Bank Syariah Mandiri juga memberikan pembiayaan mudharabah kepada nasabah atas dasar kepercayaan.

Seorang mudharib harus mematuhi syarat-syarat terinci dari kontrak dalam kaitannya dengan manajemen, syarat-syarat yang mana umumnya ditentukan oleh bank. Dengan adanya ikatan kontrak seperti kesepakatan untung dan rugi yang ditanggung bersama, jangka waktu, dan nisbah yang telah disepakati di awal kontrak.

Jangka waktu yang digunakan dalam kontrak mudharabah umumnya ditetapkan oleh bank Islam, karena kontrak mudharabah umumnya digunakan untuk tujuan dagang jangka pendek.

Untuk menentukan layak atau tidak nasabah dalam mendapatkan pembiayaan mudharabah, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung menggunakan analisis 5C, antara lain:

## 2. *Character* (Karakter)

Dilihat dari segi kepribadian nasabah. Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara antara *customer service* kepada nasabah yang hendak mengajukan pembiayaan, mengenai latar belakang, kebiasaan hidup, pola hidup nasabah, dan lain-lain. Inti dari prinsip *character* ini ialah menilai calon nasabah apakah bisa dipercaya dalam menjalani kerjasama dengan bank agar tidak ada kesalahan yang dapat berakibat fatal.

## 3. *Capacity* (Kemampuan)

Yaitu menilai nasabah dari pengamatan kemampuan nasabah dalam menjalankan keuangan yang ada pada usaha yang dimilikinya. Apakah nasabah tersebut pernah mengalami sebuah permasalahan keuangan sebelumnya atau tidak, di mana prinsip ini menilai calon nasabah akan memenuhi kewajibannya dalam melunasi pembiayaan terhadap bank.

## 4. *Capital* (Modal)

Yakni untuk mengetahui seberapa besar tingkat keyakinan calon nasabah terhadap usahanya sendiri. Jika nasabah sendiri saja tidak yakin dengan usaha yang dijalankannya, maka orang lain juga tidak yakin.

Penilaian terhadap modal yang dimiliki calon nasabah diukur dengan posisi usahanya secara keseluruhan dengan melakukan pengamatan dari laporan tahunan perusahaan yang dikelola oleh nasabah, sehingga dari penilaian tersebut, pihak bank dapat menentukan layak atau tidaknya nasabah tersebut mendapat pinjaman, lalu seberapa besar bantuan pembiayaan yang akan diberikan.

##### 5. *Collateral* (Jaminan)

Prinsip ini perlu diperhatikan bagi para nasabah ketika mereka tidak dapat memenuhi kewajibannya dalam mengembalikan pinjaman dari pihak bank. Jika hal demikian terjadi, maka sesuai dengan ketentuan yang ada, pihak bank bisa saja menyita aset yang telah dijanjikan sebelumnya sebagai sebuah jaminan.

##### 6. *Condition* (Kondisi)

Prinsip ini dipengaruhi oleh faktor di luar dari pihak bank maupun nasabah. Kondisi perekonomian pada lokasi lingkungan wilayah memang sangat berpengaruh kepada kedua belah pihak, di mana usaha yang dijalankan oleh nasabah sangat tergantung pada kondisi perekonomian baik mikro maupun makro, sedangkan pihak bank menghadapi permasalahan yang sama. Untuk memperlancar kerjasama dari kedua belah pihak, maka penting adanya untuk memperlancar komunikasi antara nasabah dengan bank.

Penilaian kelayakan usaha sangatlah penting dan sangat menentukan untuk kelangsungan juga kelancaran pembiayaan pada Bank Syariah Mandiri

Kantor Cabang Bandar Lampung. Jika suatu usaha tidak layak khususnya pada segi ekonomi tetapi tetap diberikan pembiayaan, maka akan terjadi resiko yaitu kemacetan pinjaman.

Prosedur pelaksanaan pembiayaan mudharabah di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung dimulai dari permohonan pembiayaan nasabah dengan cara mengisi formulir atau aplikasi beserta menyertakan persyaratan awal. Pengisian aplikasi tersebut didampingi dan dianalisa oleh AO. Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan oleh AO akan dilakukan komite yang mana tahap ini berfungsi untuk memutuskan apakah pembiayaan akan di ACC atau tidak. Jika pembiayaan di setuju maka pegawai administrasi pembiayaan membuat SP3 (Surat Penegasan Pemberian Pembiayaan), dan melakukan akad pembiayaan oleh notaris. Berdasarkan SP3 dan akad tersebut menjadi dasar operating Manager untuk melakukan pencairan pembiayaan kepada nasabah.

Ada kekurangan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung dalam persyaratan permohonan pembiayaan, seharusnya persyaratan permohonan pembiayaan harus bisa lebih fleksible, artinya harus bisa menyesuaikan kondisi calon nasabah. Karena masih banyak pengusaha kecil yang belum mempunyai laporan keuangan, perencanaan tahun berikutnya dll. Jadi dari segi persyaratan lebih difokuskan kepada jaminan dan karakter nasabah. Dengan demikian akan membantu pengusaha-pengusaha kecil untuk mendapatkan fasilitas pembiayaan mudharabah.

Bank syariah mandiri harus membuat promosi yang mana agar pembiayaan mudharabah di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung bisa lebih familier di masyarakat dan bisa menjadi alternatif utama ketika masyarakat membutuhkan modal usahannya. Promosi yang dilakukan bisa dengan memperbanyak presentasi kepada para pengusaha dan memperbanyak penyebaran brosur. Bank Syariah Mandiri harus membuat strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan.

Para Marketing Bank Syariah Mandiri juga harus bisa merangkul semua aspek pasar di masyarakat, sehingga terjalin rasa kepercayaan oleh masyarakat. Melakukan pengawasan usaha dengan baik, membina pengusaha baru yang sedang berdiri dan pemberian perhatian yang lebih kepada nasabahnya.

#### D. Pengawasan Pembiayaan Mudharabah

Pada teori, pengawasan adalah usaha yang disusun secara sistematis untuk menentukan acuan kerja pada proses perencanaan, menganalisis terjadinya penyimpangan, dan segera mengambil langkah perbaikan yang dibutuhkan untuk keterjaminan penggunaan sumber daya organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung juga sama dalam mengawasi pembiayaan mudharabah, menggunakan jenis pengawasan *preventif* dan *represif*, yang mana *preventif* dilaksanakan sebelum suatu

aktivitas maupun program dijalankan, dan *represif* yaitu pengawasan yang dilaksanakan pada aktivitas setelah aktivitas tersebut telah selesai dijalankan.

Upaya penanganan pembiayaan yang bermasalah pada pembiayaan mudharabah dilakukan dengan cara menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan dalam pembiayaan, baik faktor yang disebabkan oleh pihak bank maupun yang disebabkan oleh nasabah yang melakukan pembiayaan.

Kebijakan – kebijakan yang ditempuh dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah tetap diselesaikan berdasarkan nilai dan prinsip syariah, tetap berupaya tidak menyimpang dalam konsep syariah.

Pada Bank Syariah Mandiri pembiayaan dikatakan bermasalah apabila nasabah pembiayaan tidak mampu membayar angsuran, baik angsuran pokok maupun marginya sesuai dengan waktu yang telah disepakati bersama diawal akad. Ketika terjadi pembiayaan bermasalah maka pihak bank akan melakukan rapat bersama dengan karyawan untuk menangani pembiayaan dan mengeluarkan kebijakan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah. Pemberitahuan hal ini pertama-tama akan dilakukan melalui saluran telepon.

Apabila tindakan ini dalam jangka waktu tertentu tidak ditanggapi oleh nasabah dan nasabah tidak juga melakukan pelunasan atau pembiayaan, maka pihak Bank Syariah Mandiri akan melakukan prosedur penagihan tertulis, yaitu mengirimkan surat peringatan kepada nasabah pembiayaan bermasalah, dengan ketentuan sebagai berikut:



- f. Penagihan dilakukan dengan bahasa yang baik, sopan dan melalui pendekatan yang agamis karena mengingat bank menganut prinsip syariah.
- g. Penagihan pertama dilakukan secara lisan oleh pihak Branch Operation Supervisor.
- h. Penagihan ketiga dilakukan dengan surat peringatan kepada nasabah pembiayaan bermasalah, surat ini bernama Surat Peringatan 1 (SP1)
- i. Apabila penagihan tidak direspon dari nasabah, maka bank akan melakukan tindak lanjut dengan pemanggilan ke bank untuk nasabah melalui Surat Peringatan 2 (SP2)
- j. Apabila penagihan pertama dan kedua tidak berhasil serta pemanggilan juga tidak ada tanggapan, tidak ada tindak lanjut maka akan ada surat peringatan 3 (SP3).

Apabila prosedur penyelesaian diatas tidak dapat menyelesaikan pembiayaan bermasalah tersebut, maka pihak Bank Syariah Mandiri akan melakukan tindakan penyelesaian dan penyehatan pembiayaan bermasalah yaitu dengan cara melakukan pembinaan terhadap anggota pembiayaan bermasalah agar tidak lagi terlambat pembayaran. Penyehatan yang dilakukan dapat berupa penjadwalan kembali (Rescheduling), persyaratan Kembali (Reconditioning) dan penataan kembali (Restructuring).

Penjadwalan kembali adalah solusi bagi nasabah yang tidak mampu membayar pada waktu dan jumlah yang disepakati dengan alasan yang dapat diterima oleh bank, maka pihak Bank Syariah Mandiri akan membuat

kebijakan mengenai perubahan jadwal, waktu angsuran, merubah besarnya angsuran dan memperpanjang jangka waktu angsuran.

Dalam penyelesaian pembiayaan dengan cara penjadwalan kembali bank tidak diperbolehkan menambah jumlah tagihan pembiayaan yang tersisa. Hal ini dimaksudkan agar tidak menambah beban bagi nasabah dalam penentuan waktu pembayaran yang akan diatur kembali harus sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak dan tidak merugikan pihak manapun.

Persyaratan kembali (Reconditioning) adalah solusi bagi nasabah yang usahanya mengalami kegagalan atau terjadi kendala yang tidak diinginkan seperti nasabah kebakaran, kealangan, atau yang lainnya dan tidak dapat membayar angsuran dalam beberapa waktu, maka pihak Bank Syariah melakukan penyelesaian pembiayaan dengan cara seperti persyaratan kembali dengan menurunkan margin, dengan cara menjadikan margin hutang pokok, penundaan margin, sampai dengan membebaskan margin ditambah dengan menjadwal ulang pembiayaan nasabah.

Penataan kembali (Restructuring) yaitu memberikan solusi perubahan yang lebih luas lagi. Anggota dapat menambah pinjamnya atau konversi jenis pembiayaan ke yang lain jika bank menilai itu dapat menormalkan atau menyehatkan kembali pembayaran angsuran anggota pembiayaan bermasalah.

Namun penataan kembali ini dapat disetujui begitu saja oleh pihak Bank Syariah Mandiri, ada prosedur yang harus dilakukan ulang seperti survey ulang terhadap anggota yang mengajukan penataan kembali.

Apabila penyehatan tersebut tidak juga menuai hasil, maka pihak Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung akan melakukan tindakan penyelesaian. Penyelesaian ini adalah penyitaan atau penjualan agunan atau jaminan pembiayaan secara suka rela yaitu dengan melakukan pendekatan secara emosional kepada anggota pembiayaan bermasalah dengan tujuan anggota dapat merelakan agunanya untuk dijual melalui diskusi bersama nasabah guna melunasi pembiayaan yang tidak sanggup dibayar oleh nasabah.

Jika dilihat dari praktik penyelesaian pembiayaan bermasalah di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung lebih memilih penyelesaian dengan diluar hukum atau lebih memilih penyelesaian dengan cara kekeluargaan. Hal ini dikarenakan melihat anggota nasabah pembiayaan bermasalah yang rata-rata merupakan rakyat menengah bawah serta melihat dari sifat Bank Syariah Mandiri yang ingin membangun asas kekeluargaan bank yang hanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat bukan hanya untuk mendapatkan keuntungan semata.

Jika dilihat dari teori dan hasil penelitian, maka dapat dilihat bahwa kebijakan yang diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung telah berhasil dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan yang telah diterapkan oleh bank dengan mendatangi nasabah dan melakukan pembicaraan serta menemukan solusi agar nasabah tidak menunggak. Dengan mendatangi nasabah ini dapat

berpengaruh terhadap emosional nasabah dan kepercayaan nasabah terhadap bank akan meningkat.

Apabila setelah melakukan pendekatan emosional dengan nasabah dengan mengunjungi nasabah secara langsung dan tidak menuai hasil serta nasabah tetap tidak dapat melunasi, maka bank akan melakukan tindakan penyelesaian yang terakhir yaitu penyitaan atau penjualan agunan secara sukarela.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari apa yang telah diuraikan dalam pembahasan yang dikemukakan sebelumnya, dan sesuai hasil penelitian yang didapat dari lapangan serta didukung buku-buku penunjang, maka penulis dapat menyimpulkan tentang Manajemen Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung. Maka kesimpulannya sebagai berikut:

Perencanaan sistem pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung dibuat untuk kepentingan kedua belah pihak (pihak bank dan nasabah). Dengan adanya perencanaan sistem pembiayaan mudharabah akan memberikan arahan yang jelas untuk pelaksanaan dan dalam menawarkan produk-produk yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung khususnya pembiayaan mudharabah. Kegiatan manajemen di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung dilakukan sesuai dengan petunjuk, perintah, dan pengarahan dari Bank Syariah Mandiri pusat, agar tidak keluar dari prinsip yang berlaku.

Pengorganisasiannya meliputi mulai awal perekrutan sampai berakhirnya kontrak kerja, dan untuk pengorganisasian pembiayaan mudharabah sendiri yaitu dari pihak Bank Syariah Mandiri memberikan fasilitas dan pelayanan tersendiri untuk dapat memperkenalkan pembiayaan

mudharabah yang dilakukan mulai dari awal ketika perekrutan karyawan dan pengaturan mekanisme kerja seorang pegawai agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan prosedur.

Penggerakan pada pembiayaan mudharabah melaksanakan prinsip – prinsip syariah, pada penghitungan pembiayaan semakin tinggi rasio pembiayaan maka semakin rendah kemampuan likuiditasnya. Namun di sisi lain tingginya angka pembiayaan juga menunjukkan penerimaan dana bank yang besar. Semakin besar dana yang diterima bank, maka semakin tinggi pula resiko yang ditanggung.

Pengawasannya dilakukan untuk mengontrol kewajiban yang diemban oleh setiap pegawai. Dengan cara memonitoring segala hal mengenai pembiayaan mudharabah. Kebijakan yang ditempuh dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah tetap diselesaikan berdasarkan nilai dan prinsip syariah, dengan cara kekeluargaan.

Manajemen pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung yang beralamat di Jl. P. Diponegoro No. 189 Bandar Lampung adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam kerjasama usaha antara pihak pengelola dana (*mudharib*) dan pemilik dana (*shahibul maal*), dimana keuntungan dibagi sesuai nisbah dengan kata lain menggunakan mekanisme bagi hasil yang meniadakan transaksi berbasis bunga.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut :

1. Bank Syariah Mandiri harus bisa berupaya menjadi yang lebih baik lagi jika ingin terus meningkatkan pemberian pembiayaan khususnya pembiayaan mudharabah (bagi hasil) yang sudah dilaksanakan dengan baik agar dapat lebih meningkatkan kinerja keuangan Bank Syariah Mandiri yaitu dengan meningkatkan pengawasan terhadap pembiayaan agar tidak terjadi resiko yang menyebabkan kerugian bagi Bank.
2. Bank Syariah Mandiri harus lebih mengembangkan pembiayaan mudharabah ini agar lebih menarik minat nasabah dalam bekerja sama, sehingga dapat mempengaruhi peningkatan pendapatan.
3. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel independen dari penelitian ini dengan variabel lain yang disinyalir dapat mempengaruhi pembiayaan mudharabah pada Bank Syariah. Dengan demikian, hasil yang didapat lebih akurat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M. Taufiq. 2014. *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Rajawali Press
- Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana. 2015. *Pengantar Manajemen*, Kebumen: Mediaterra
- Anoraga, Pandji. 2009. *Manajemen Bisnis*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Antonio, Muhammad Syafii. 2001. *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani
- Anwar, Syarifuddin. 2003. *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Aries, Mufti dan Syakir Sula. 2006. *Amanah Bagi Bangsa*. Jakarta: MES
- Arifin, Zainul. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Azkia Publisher
- Badrudin. 2015. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Badrutamam, Nurul. 2005. *Dakwah Kolaboratif Tarmiza Taher*. Jakarta: Grafindo Khazanah Ilmu
- Cholid Narbuko & Abu Achmadi. 2007. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Dahlan, Ahmad. 2012. *Bank Syariah: Teoritik Praktik Kritik*. Yogyakarta: Teras
- Dimas, dkk. 2010. *Dasar-dasar Manajemen Actuating*. Bandung: Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung
- Engkoswara & Komariah, A. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Metodelogi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Hasibuan, Malayu S.P. 1986. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung

Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksa

Ismail. 2011. *Perbankan Syariah*. Jakarta: PrenadaMedia Group

Ismal, Rifki. 2011. *The Indonesian Islamic Banking Theory and Practices*. Jakarta: Gramata Publishing

Karim, Adiwarman. 2010. *Bank Islam*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Kasmir. 2000. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Kasmir. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Komaruddin, Ahmad. 2013. *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Muhammad. *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN

Naf'an. 2014. *Pembiayaan Musyarakah Dan Mudharabah*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia

Rahman, dkk. 2011. *Actuating dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lampung: Universitas Negeri Lampung

Riduwan. 2004. *Metode Riset*. Jakarta : Rineka Cipta

Ritonga, Hasnun Jauhari. 2015. *Manajemen Organisasi*, Medan: Perdana Publishing

Ruslan, Rosady. 2008. *Metode Penelitian Public Relations Dan Komunikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Sa'ud, S. & Makmun, A. S. 2014. *Perencanaan pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

- Sagala, Syaiful. 2007. *Managemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Soemitra, Andri. 2009. *Bank & Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Siagian, Sondang P. 2005. *Fungsi-fungsi manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siswanto. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sudarsono, Heri. 2003. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: Ekonisia
- Sugiyono. 2015. [Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D](#). Bandung: Alfabet
- Terry, George R. 1993. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Terry, George R., Leslie W. Rue. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Umam, Khotibul. 2016. *Perbankan Syariah: Dasar-Dasar dan Dinamika Perkembangan Di Indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Uno, H. B. 2011. *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Veithzal Rivai dan Andri Permata Veithzal. 2008. *Islamic Financial Management: Teori, Konsep, Aplikasi Panduan Praktis Untuk Lembaga Keuangan, Nasabah, Praktisi, Dan Mahasiswa*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Veithzal Rivai, Arviyan Arifin. 2010. *Islamic Banking: Sebuah Teori, Konsep Dan Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara

## **DOKUMENTASI**

### **Proses akad di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung**



		SeacUS				Perkiraan Cair
		MG 1	MG 2	MG 3	MG 4	
		Plafon				
		Usaha				
1	NIARMA NUSABAH	150 jt	FOS			MG 1
2	IMAS SUDI / PPR	146 jt	FOS			MG 2
3	ART NUGROHO / PPR	210 jt	Caldata			MG 3
4	RELYATI / PPR	150 jt	Caldata			MG 2
5	AKS THIRITA / PPR	250 jt	Caldata			MG 3
6	RISMANTO / IMPLAN	250 jt	Caldata			MG 3
7	NOVIAN P / IMPLAN	200 jt	Caldata			MG 2
8	DIAN PURNAMA / IMPLAN	200 jt	Caldata			MG 2
9	MO ENDU / PPR	80 jt	Caldata			MG 2
10	MU AINI / PUSUKAN	95 jt	Caldata			MG 3
11	SUSONO / PUSUKAN	100 jt	PAS			MG 3
12	RIZAL / CILEH	40 jt	SURVEY			MG 3
13	POURAN / MIKRO	100 jt	Caldata			MG 3
14	POURAN / MIKRO	75 jt	Caldata			MG 2
15	MIYAHUDIN / MIKRO	200 jt	Caldata			MG 3
16	NUAN / MIKRO	300 jt	Caldata			MG 3
17	ARJUNANTO / MIKRO	200 jt	Caldata			MG 2
18	PRABO / MIKRO	30 jt	Caldata			MG 3
19	BO HANAN / MIKRO	50 jt	PAS			MG 3
20	YUS HANAN / MIKRO	20 jt	PAS			MG 3
21	ADU SUKANTO / MIKRO	140 jt	SURVEY			MG 3
22	DIK SURYATI / MIKRO	20 jt	SURVEY			MG 3
23	APRI ALIGAMA / MIKRO	60 jt	SURVEY			MG 3
24	MARCELLO / MIKRO	100 jt	SURVEY			MG 3
25	MONI RAHATI / MIKRO					MG 3

JANUARI 15 - 19		mandiri syariah 4DX WHITEBOARD		Nama Marketing	
Sales Outcome		FY		FY	
Full House		3,139.81		811.71	
Performance Target		84.01%		96.85%	
Majelis Laku		83.51%		95.29%	
Sign		85.83		67.03%	
		65.47%		Des 2016 4.4%	
				Des 2017 0.39%	
Nama Marketing		Calling		Visiting	
		Target	Actual	Target	Actual
1) ESTIADY TANUAM (BMM)		0	0	2	2
2) Dicky Nurma (BMM)		10	10	3	3
3) Dicky Nurma (BMM)		6	6	6	6
4) Dicky Nurma (BMM)		6	6	6	6
5) Dicky Nurma (BMM)		30	30	15	15
6) Dicky Nurma (BMM)		15	15	5	5
7) Dicky Nurma (BMM)		15	15	5	5
8) Dicky Nurma (BMM)		15	15	5	5
9) Dicky Nurma (BMM)		15	15	5	5
10) Dicky Nurma (BMM)		15	15	5	5